



Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

O Papel da Liderança na Eficácia das Equipas

Fábio Emanuel Mousinho Pinto

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Doutora Ana Margarida Passos, Professora Auxiliar,
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2012



Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

O Papel da Liderança na Eficácia das Equipas

Fábio Emanuel Mousinho Pinto

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:
Doutora Ana Margarida Passos, Professora Auxiliar,
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2012

Faber est suae quisque fortunae...

Agradecimentos

“I think if you do something and it turns out pretty good, then you should go do something else wonderful, not dwell on it for too long. Just figure out what's next.”

Steve Jobs

Já de olhos postos na próxima etapa, devo salientar que não teria realizado este trabalho sem o contributo incomensurável daqueles a quem, em parcas e simples palavras, presto a minha mais pura gratidão:

Aos meus pais que sempre me fizeram querer e crer que o esforço é a força motriz para tudo;

À minha orientadora Professora Doutora Ana Margarida Passos, pela paciência inabalável e pelo incentivo à qualidade permanente do meu trabalho;

À minha irmã pelo contributo diário, subliminar e de carácter precioso;

À minha família e aos meus amigos, nomeadamente, ao Neca, Lousa, Messy Sandrinha, Inês, Telmo, Passaporte, Zazai, às Giras, e claro, às companheiras de imensos trabalhos “do Grupo Maravilhoso”;

À *Praxis Académica*, ao seu espírito e à sua essência, do mesmo modo que agradeço à Associação de (muitos) Estudantes, pelas lições contínuas que estão na génese da minha evolução enquanto cidadão e pessoa.

De novo e sempre, é assente num carinho e num afecto singular, que expresso um imenso e profundo Obrigado à Pirralha e às Sis iguais!

Com sinceridade,

7 vezes obrigado!

Resumo

O presente estudo pretende contribuir para uma melhor compreensão dos efeitos da liderança na eficácia das equipas. Para o efeito, o modelo em estudo centra-se no papel da liderança na eficácia do trabalho em equipa numa lógica de modelos input-processos-output, lógica em que as investigações empíricas têm-se revelado escassas. Adicionalmente à contribuição empírica, teve-se em conta o contexto em que as equipas operam, neste caso, as equipas de I&D (Investigação e Desenvolvimento) que desenvolvem projectos para a FCT (Fundação para a Ciência e Tecnologia), em 2009 e 2010, aspecto que foi também considerado para formular o modelo. As hipóteses colocadas foram que a coesão da equipa aumenta a eficácia da mesma, a liderança tem um efeito positivo na eficácia, e que a coesão é mediadora da relação entre a liderança e a eficácia. No estudo participaram 275 Investigadores Responsáveis por equipas de I&D na FCT. Para medir as variáveis deste estudo correlacional, foram utilizadas escalas adaptadas de Carless e De Paola (2000) para a coesão, de Morgeson, DeRue & Karam (2010) para a liderança e de Passos & Caetano (2005) para a eficácia. Os resultados forneceram suporte para todas as hipóteses avançadas, corroborando a proposta para um novo modelo de liderança de equipas. No final do estudo estes resultados são discutidos em termos de limitações e sugestões para futuros estudos. Por fim, são também descritas algumas conclusões gerais a retirar deste trabalho.

Palavras-chave: liderança de equipas, coesão, eficácia, equipas de I&D

Abstract

The current study aims to contribute to understanding the effects of leadership role in teamwork effectiveness. Thus, the studied model is based on input-processes-output performance models. In addition to empirical contribution, this study introduces the context where teams operate, in this case, R&D teams of FCT, which also considered to formulate the model. The hypotheses were that team cohesion increase team effectiveness, leadership is positively associated with team effectiveness, and leadership and effectiveness are mediated by team cohesion, using 275 Principal Investigators. Thereby, to measure the variables of this correlational study, were utilized adapted scales from Carless & De Paola (2000) to cohesion, from Morgeson, DeRue & Karam (2010) to leadership and from Passos & Caetano (2005) for effectiveness. Results give support to three hypotheses, confirming the proposal for a new model of team leadership. The results are discussed in terms of limitations and suggestions for future research. Finally, are also described some overall conclusions of this work.

Keywords: team leadership, cohesion, effectiveness, R&D teams

Índice

1. Introdução e Pertinência do estudo	1
2. O Processo de Liderança de equipas	5
3. A Eficácia do Trabalho em Equipa	9
4. O papel da Liderança na Eficácia do Trabalho em Equipa	13
5. Método	25
5.1 Participantes	25
5.2 Procedimento	25
5.3 Operacionalização das variáveis	25
5.3.1 <i>Coesão</i>	25
5.3.2 <i>Liderança</i>	26
5.3.3 <i>Eficácia da equipa (percepcionada pelo IR)</i>	27
6. Resultados	29
6.1 Testes de Hipóteses	26
7. Discussão	33
7.1 Limitações e sugestões para estudos futuros	35
7.2 Conclusões	37
8. Referências	39
9. Anexos	43

Índice de Quadros

<i>Quadro 1 - Análise de Componentes principais das variáveis em análise</i>	28
<i>Quadro 2 - Médias, Desvios-Padrão, Correlações e Alfas de Cronbach entre variáveis</i>	29
<i>Quadro 3 - Regressão Linear da Coesão preditora da Eficácia (percepção pelo IR)</i>	31
<i>Quadro 4 - Regressão Linear da Liderança como preditora da Eficácia (percepção pelo IR)</i>	32
<i>Quadro 5 - 1º Passo - Regressão da Coesão na variável independente</i>	32
<i>Quadro 6 - Regressão da eficácia (percepção do IR) na variável preditora e na mediadora</i>	33

Índice de Figuras

<i>Figura 1 – Despesa em I&D em 2010 (% do PIB)</i>	3
<i>Figura 2 - Modelo das funções de desempenho do líder que contribuem para a eficácia da equipa (adaptado de Zaccaro et al., 2001)</i>	17
<i>Figura 3 - Funções da Liderança de Equipas por Fontes da Liderança (adaptado de Morgeson et al., 2010)</i>	22

Glossário de Siglas

I&D - Investigação e Desenvolvimento

UE - União Europeia

INPI - Instituto Nacional da Propriedade Industrial

EIS - European Innovation Scoreboard

FCT - Fundação para a Ciência e Tecnologia

IR - Investigador Responsável

1. Introdução e Pertinência do estudo

Num mundo moderno extremamente competitivo, a Investigação e o Desenvolvimento (I&D) são vistas como actividades-chave para fazer face aos desafios futuros. Assim, e permitindo a descoberta de novos conhecimentos, a I&D não só contribui para o progresso de um país, como ganha um papel relevante na sua transformação económica e social. Esta é, possivelmente, uma das razões para que a I&D seja vista como uma área estratégica nos países europeus.

Embora reclame elevados custos financeiros e humanos, os países que mais apostam neste tipo de investimento, são também os que detêm indústrias mais fortes e mais competitivas.

Por conseguinte, em Março de 2000, reúnem-se em Lisboa os membros do Conselho Europeu e traçam para a União Europeia (UE) o objectivo de, até 2010, a economia ter por base o conhecimento e ser suficientemente capaz de garantir um crescimento económico sustentável e com maior coesão social. Para este fim, contam com quatro vértices estratégicos: 1) assegurar um processo de Coordenação Europeia; 2) melhorar o apoio público à investigação e inovação tecnológica; 3) reorientar as despesas públicas para a investigação e inovação e 4) melhorar as condições de enquadramento do investimento privado na investigação (Comunicação da Comissão das Comunidades Europeias, 2003).¹

Partindo destes princípios, a Comissão das Comunidades Europeias (Bruxelas, 2001) elabora uma análise detalhada de indicadores por país e menciona que, em termos comparativos com a Europa, Portugal apresenta valores muito baixos no que diz respeito aos indicadores mais relevantes na aferição do nível de desenvolvimento de um país: despesa em I&D (% do PIB) e pessoal total em I&D (em per milagem da população activa).

¹ Comunicação da Comissão – Investir na investigação: um plano de acção para a Europa. (COM(2003) 226 final - Não publicada no Jornal Oficial).

O Papel da Liderança na Eficácia de Equipas

Em Março de 2002, os membros do Conselho Europeu voltam a reunir-se e, da análise da concretização dos objectivos traçados em Lisboa, acordam que o investimento em I&D na UE deveria ser aumentado para os 3% do PIB até 2010 (em detrimento dos 1,9% de 2000), fazendo assim com que a Europa encurtasse a distância que a separa dos seus principais concorrentes (e.g., Estados Unidos da América) (Comunicação da Comissão das Comunidades Europeias, 2003)².

Em consonância com as supramencionadas directrizes traçadas para a Europa, o relatório do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) e o *European Innovation Scoreboard* (EIS) de 2009, colocam Portugal como o país europeu que mais progrediu no indicador relativo à despesa das empresas em I&D.

Paralela e posteriormente, já no cerne de uma conjuntura delicada e com o Conselho Europeu a transitar o mesmo objectivo de investimento nos 3% do PIB em I&D até 2020, Portugal registou valores na ordem dos 1,59% do PIB, em 2010 (ver figura 1). Suportando estes dados, o EIS de 2011 declara que Portugal faz parte do grupo de países moderadamente inovadores, ocupando a 16ª posição à frente de países como Espanha ou República Checa, no que concerne ao ranking europeu de inovação.

³ Comunicação da Comissão – Investir na investigação: um plano de acção para a Europa. (COM(2003) 226 final - Não publicada no Jornal Oficial).



Fig. 1 – Despesa em I&D em 2010 (% do PIB)

Posto isto, e uma vez que Portugal evidencia esforços para se tornar mais competitivo e inovador, revela-se importante compreender como é realizado o financiamento da I&D nacional. Este financiamento em Portugal, encontra-se sob o domínio do Ministério da Educação e Ciência (antigo Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior), e grande parte do mesmo é realizado pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT) na modalidade de projectos, sendo que só a partir de 2008 é que os concursos gerais para projectos de I&D, em todos os domínios científicos, passaram a ter uma periodicidade anual (até 2007 era bianual).

Paralelamente, e no que concerne ao financiamento plurianual, a FCT conta com 320 Unidades de I&D e 25 Laboratórios Associados, envolvendo assim 11400 investigadores doutorados e espelhando a grandeza desta fundação (“Sobre a FCT...”, n.d.).

Deste modo, importa realçar que os projectos de I&D na FCT são, maioritariamente, executados por equipas de investigadores, sendo que entre estas existe um investigador principal que desempenha funções de responsável. Assim sendo, a maior responsabilidade de

concretização dos projectos recai sob o Investigador Responsável (IR), e como consequência, conclui-se que este terá que conseguir conciliar o papel de líder com o papel de supervisor/mentor, nomeadamente demonstrando que é capaz de gerir a equipa para cumprir os objectivos propostos e dentro do prazo, prever resultados, saber executar um planeamento temporal adequado e, ainda, assegurar a publicação atempada dos resultados da investigação³, comprovando assim a utilidade de se compreender melhor qual é o seu papel.

Para o efeito, Hackman e Walton (1986) referem que é pertinente estudar-se a liderança sob uma perspectiva funcional, ou seja, conhecer quais as funções dos líderes para promoção da eficácia da equipa.

Adicionalmente, Zaccaro, Rittman e Marks (2001) mencionam que as teorias referentes à liderança de equipas pecam por se focarem mais na forma como o líder cria expectativas de desempenho ou de que forma este influencia os subordinados, quando seria mais pertinente compreender de que modo o líder promove os processos da equipa.

Neste sentido, tendo como contributo diferenciador o facto de ser conduzido num contexto específico e relevante – equipas de I&D – e almejando colmatar as carências referidas a nível da literatura, o objectivo do presente estudo é compreender o papel da liderança de equipas na eficácia das mesmas, tendo em conta os seus processos.

³Cf. Regulamento de acesso a financiamento de projectos de investigação científica e desenvolvimento tecnológico — 2010 (com alterações em 2011).

2. O processo de Liderança de equipas

Apesar de existir uma extensa literatura sobre liderança, a maioria dos estudos tende a posicionar-se como tendo uma aplicabilidade genérica, não se focando explícita e declaradamente no contexto de equipas (Kozlowski & Ilgen, 2006).

Do mesmo modo, Kozlowski & Bell (2003), afirmam que os modelos teóricos e empíricos sobre liderança têm sido conduzidos em diferentes níveis de análise: individual, interpessoal ou de equipa, sendo que, será sob este último que se incidirá esta dissertação. Ainda assim, revela-se útil descrever as teorias individuais e interpessoais, de modo a elaborar um melhor enquadramento da liderança em equipas, face aos demais níveis de análise.

As teorias individuais focam-se, *grosso modo*, nos estilos de liderança e na forma como é exercido o papel de líder, evidenciando-se duas esferas comportamentais: a liderança transformacional e a liderança transaccional.

De acordo com Burns (1978), existe uma interação entre líder e seguidor que é mediada por uma componente transaccional – com base num valor de troca – e uma componente de transformação promovida pela motivação, pela moral e aspirações éticas do líder e dos seguidores. Segundo este mesmo autor, a liderança transformacional trata-se então de um processo no qual, para se avançar rumo a um nível mais elevado de moral e motivação, é necessário o líder e os seguidores ajudarem-se uns aos outros; o que, contrariamente à abordagem transaccional, não é assente na noção de troca (dar e receber) mas sim na personalidade do líder e na sua capacidade de realizar uma mudança através do exemplo, da articulação de uma visão activa e da criação de metas desafiadoras. Logo, as teorias assentes neste nível de análise da liderança, focam-se na sua maioria nos estilos mais ou menos consistentes do comportamento do líder.

Por sua vez, numa perspectiva interpessoal, Dansereau, Graen e Haga (1975) referem-se à bibliografia sobre liderança como estando limitada a dois pressupostos: 1) os membros que relatam a um mesmo superior são suficientemente homogéneos em algumas dimensões relevantes (e.g., a percepção) e 2) um superior age essencialmente da mesma forma para cada um dos membros de um grupo de trabalho; daí que, segundo estes autores, surja a necessidade de existir uma abordagem alternativa para a liderança que não inclua as restrições destas duas assumpções, mas que incida sobre a díade vertical e a relação entre um superior e um outro membro abrangido numa díade.

Dansereau e colegas (1975) afirmam que a liderança envolve uma natureza de troca vertical entre um superior e um membro, daí que este tipo de abordagem tenha ficado conhecido por teoria LMX (*leader-member exchange* – troca líder-membro), uma vez que contempla o acordo entre a avaliação do líder e do membro da equipa como sendo um aspecto-chave. No entanto, note-se que, as consequências empíricas dos padrões de troca líder-membro e as características inerentes aos líderes que se têm revelado eficazes na liderança de indivíduos, provavelmente serão eficazes para extrapolar as evidências encontradas para o contexto específico de equipas, ainda que a envolvente de uma equipa crie um sem número de desafios para os líderes (Kozlowski & Bell, 2003).

Ao nível das equipas, a liderança deve ser interpretada como sendo a resolução de problemas sociais, em que são atribuídas aos líderes, responsabilidades como diagnosticar problemas que possam impedir o grupo de realizar os objetivos organizacionais; gerar e planear soluções adequadas, e por fim, implementar soluções inseridas nos domínios sociais tipicamente complexos (Fleishman, Mumford, Zaccaro, Levin, Korotkin & Hein, 1991; Hackman & Wageman, 2005; Mumford, Zaccaro, Harding, Fleishman & Reiter-Palmon, 1993, citados por Zaccaro, et al., p. 454).

Além disso, Kozlowski, Watola, Nowakowski, Kim e Botero (no prelo) afirmam que muitas teorias sobre a liderança são assentes na estrutura da mesma (e.g., identificando as dimensões que são transversalmente aplicáveis a todos os sujeitos, contextos, tarefas e períodos de tempo) e, ao mesmo tempo, são muito estáticas quando, na verdade, é suposto serem passíveis de uma aplicabilidade flexível que vise garantir a manutenção da equipa, o seu desenvolvimento e a sua eficácia.

Por derivação lógica, ao abordar a liderança de equipas é necessário estar-se atento ao processo pelo qual as equipas criam capacidades críticas, já que as mudanças contingenciais fazem um líder alterar a sua acção e estão ligadas a processos dinâmicos pelos quais os membros da equipa desenvolvem, combinam e coordenam os seus conhecimentos, competências e esforço, tudo para aumentar a eficácia das suas equipas (Kozlowski, 1996a, 1996b; Kozlowski, Gully, Nason, & Smith, 1999).

Do mesmo modo, Zaccaro e colegas (2001) enfatizam o facto de uma liderança funcional, por oposição às demais, não ser definida por um conjunto específico de comportamentos, mas sim por respostas genéricas que são estabelecidas para cada situação e que variam mediante as diferentes situações-problema. Por outras palavras, a tónica altera-se de “o que os líderes devem fazer” para “o que precisa ser feito para o desempenho ser eficaz” (Hackman & Walton, 1986; p.77). Esta é uma das razões pela qual, no presente estudo se incidirá sobre a eficácia do trabalho em equipa e, em seguida, discute-se quais as funções da liderança que estão na génese de uma equipa eficaz, pois “qualquer acção do líder é eficaz, se o grupo tiver sucesso” (Zaccaro et al., 2001, p. 454).

Para o efeito, o foco teórico do presente estudo será sobre o papel do IR no desenvolvimento das competências dos membros que capacitam as equipas a coordenar as suas competências individuais e a manter esse comportamento coordenado durante condições

O Papel da Liderança na Eficácia de Equipas

de tarefa de elevada complexidade e exigência – como os projectos de I&D – um trabalho desafiante tecnicamente e caracteristicamente complexo.

Deste modo, no próximo capítulo, é feita uma breve descrição sobre o que consiste a eficácia das equipas e são apresentados e analisados sumariamente alguns modelos sob os quais é formulada a definição de eficácia da equipa.

3. A Eficácia do trabalho em Equipa

Basta um olhar mais atento perante um mundo contemporâneo e globalizado, e apercebemo-nos que o trabalho em equipa é a força motriz de toda e qualquer organização, sendo que a concretização dos seus objectivos por norma é assente no contributo e na aglomeração do esforço e dedicação de todos os membros que a compõem, tendo sempre em vista o sucesso individual, mas sobretudo, o sucesso organizacional.

Kozlowski e Ilgen (2006, p. 79) definem equipa como sendo um conjunto de dois ou mais indivíduos que interagem socialmente e que, não só possuem um ou mais objectivos em comum, como se reúnem para realizar tarefas de cariz organizacional, fazendo-o evidenciando interdependências em relação ao fluxo de trabalho e aos resultados a atingir; têm ainda, diferentes papéis e responsabilidades e estão inseridos num sistema organizacional complexo.

Porém, importa referir que a diferença entre um grupo e uma equipa reside na implicação dos seus membros, numa visão focalizada em objectivos e desempenhos comuns cujo resultado subjacente é superior à simples adição aritmética das partes. De acordo com esta lógica, Katzenbach e Smith (1993) consideram que tal distinção entre grupo e equipa deve estar direccionada sempre para os resultados do desempenho. Segundo estes autores, se é verdade que o desempenho resulta do que os membros fazem individualmente, o desempenho enquanto equipa inclui, para além do trabalho executado por cada membro, o produto do trabalho que é realizado colectivamente.

Do mesmo modo, Hackman (1990) define equipa como sendo um conjunto de pessoas interdependentes no que concerne aos recursos, à informação e às competências que compartilham para a realização do objectivo comum partilhado. Sendo assim, Thompson (2000) diz existirem nas equipas cinco características-chave que importam realçar.

O Papel da Liderança na Eficácia de Equipas

Em primeira instância, menciona-se o facto de as equipas existirem para atingir um objectivo partilhado e, portanto, os resultados produzidos e as recompensas recebidas são vistas como sendo da responsabilidade de todos.

Adicionalmente, os membros da equipa não podem alcançar os objectivos individualmente, pelo contrário, estão dependentes uns dos outros, o que, por outras palavras, traduz a interdependência dos membros da equipa no que ao objectivo comum diz respeito.

Como terceira característica-chave denota-se a fronteira delimitada e a estabilidade desenvolvida ao longo do tempo. No que concerne à fronteira, esta remete para a identidade única da equipa, permitindo um reconhecimento bem claro entre membros e não-membros; já respeitante à estabilidade, esta permite que o objectivo traçado seja cumprido numa duração de tempo específica.

Não com menor relevância dá-se conta do facto de todos os membros, enquanto indivíduos de uma equipa, poderem, de certo modo, determinar que trabalho é feito e que processos serão levados a cabo.

Finalmente, e completando as anteriores características, a última característica-chave passa pela actuação das equipas num sistema social contextualizado, o mesmo é dizer que o facto de estarem inseridas numa organização pode ser sinónimo de terem que trabalhar com outras equipas.

Desta forma, os postulados de Kozlowski e Bell (2003), referem que o facto de as organizações terem, cada vez mais, a sua disposição assente no trabalho em equipa tem chamado a atenção de alguns investigadores, o que acaba por ser visível no aumento dos estudos empíricos e/ou das revisões de literatura sobre o funcionamento das equipas. De tal forma que, a eficácia do trabalho de equipa tem-se vindo a revelar como sendo um aspecto importante a estudar, uma vez que é perceptível o impacto que um sem número de equipas tem, directa e indirectamente, no bem-estar e nas nossas vidas.

No entanto, numa primeira fase essas propostas visavam identificar quais as eventuais variáveis predictoras da eficácia do trabalho em equipa e, recentemente, os modelos tornaram-se mais complexos e procuram agora identificar quais os motivos pelos quais algumas equipas são mais eficazes que outras (Ilgen, Hollenbeck, Johnson & Jundt, 2005).

Partindo destas considerações, a definição e a conceptualização da eficácia da equipa têm sido formuladas por via de modelos, *grosso modo*, assentes numa lógica Input-Processo-Output (I-P-O); lógica que segundo Hackman e Morris (1975) foi proposta por McGrath, em 1964 e prevê que os processos de um grupo levem à eficácia. Neste modelo, entenda-se por *inputs* o conjunto de características individuais que os membros trazem para a equipa, desde a composição da própria equipa aos recursos que se encontram disponíveis para a realização do trabalho a níveis distintos (organização, equipa, indivíduo).

Por sua vez, os *processos* referem-se à interacção entre membros da equipa e estão relacionados com as actividades nas quais os membros da equipa ajustam os seus recursos para desempenhar tarefas tendo em vista objectivos comuns, o que confere aos processos um cariz mediador na transformação dos *inputs* em produtos. Adicionalmente, Gladstein (1984) diz ainda que são também comportamentos processuais os que constroem, fortalecem e regulam a vida de um grupo, ou ainda, comportamentos de tarefas os que permitem ao grupo resolver o problema com o qual está comprometido.

Por último, os *outputs* são os produtos que resultam do trabalho em equipa e que irão traduzir a sua eficácia; sendo que Hackman (1987) refere três componentes: 1) o desempenho avaliado por elementos externos à equipa, 2) satisfação das necessidades dos membros do grupo e 3) prontidão dos membros para permanecerem na equipa. Pode até declarar-se que foram diversos os estudos empíricos levados a cabo para estudar a eficácia do trabalho em equipa e que se guiavam por esta óptica I-P-O.

Contudo, Ilgen e colegas (2005) alegam que o modelo I-P-O revela-se exíguo se quisermos caracterizar as equipas como sendo sistemas dinâmicos e complexos que existem num contexto, que se desenvolvem à medida que há interacção entre os membros ao longo do tempo e que evoluem e se adaptam conforme as exigências que vão insurgindo. Por conseguinte, os autores adiantam três explicações para tal juízo.

Em primeira análise, muitos dos factores mediadores que são indicados como estando na influência dos *inputs* sobre os resultados não são processos (Ilgen et al., 2005, p. 520). A título de exemplo, Marks, Mathieu, e Zaccaro (2001, p.357) definem processos como tratando-se de “actos interdependentes entre os membros da equipa que convertem os *inputs* em resultados através de actividades cognitivas, verbais e comportamentais, dirigidas para a organização do trabalho a realizar, no sentido de atingir o objectivo colectivo”; na mesma linha de pensamento.

Uma segunda explicação, é que o modelo I-P-O é por norma exposto como sendo uma estrutura linear entre os *inputs* e os resultados, sem que se mencione o feedback da influência que algumas variáveis poderão ter entre si. Seria sim pertinente ter em consideração a dimensão temporal (Marks et al., 2001) no estudo dos processos de equipa, sendo que dependendo da fase de realização da tarefa poderão ocorrer diferentes tipos de processo. Assim, os outputs originados de alguns processos tornam-se *inputs* para assegurar a fase seguinte da tarefa.

Por último, a própria estrutura I-P-O sugere uma progressão sequencial das influências apenas a proceder de uma categoria (I, P, ou O) para a seguinte.

Posto isto, Ilgen e colegas (2005), anteriormente mencionados, propõem um modelo alternativo de eficácia do trabalho em equipa – IMOI (*input mediador output input*) – substituindo os processos por mediadores, para que assim se possam estudar todas as variáveis mediadoras relevantes (e.g., alguns processos que são meros estados emergentes),

O Papel da Liderança na Eficácia de Equipas

acrescentando ainda um input no final para realçar a noção supramencionada de feedback cíclico e assim suprimir as relações causais lineares.

Nesta sequência, evidencia-se que maioria das adaptações ao modelo I-P-O visam posicioná-lo num contexto mais amplo, frisando então a componente temporal ou redescobrimo aspectos mais subtis do modelo que possam ter sido descurados.

Pese embora tenham sido alvo de algumas críticas e de algumas reformulações e/ou complexificações, os modelos I-P-O revelam-se como sendo bastante profícuos na explicação do trabalho em equipa e dos constructos relacionados, como, por exemplo, a liderança.

Para o efeito, e em consonância com as directrizes mencionadas anteriormente, é explicado – no próximo capítulo – de que forma o papel de um líder pode ter influência na eficácia de uma equipa.

4. O Papel da Liderança na Eficácia do Trabalho em Equipa

Como mencionado anteriormente, nos dias que correm as equipas são e devem ser dinâmicas, de tal forma que as próprias estruturas da equipa deverão ser as apropriadas para facilitar o desenvolvimento dos processos de equipa. No entanto, com a mudança/evolução das equipas, os processos muitas vezes podem moldar as estruturas em prol de um funcionamento melhor.

Pela mesma razão, e como consequência de uma mudança de factores – o aumento da competitividade, a consolidação e inovação a criarem pressões para uma diversidade de competências, os elevados níveis de especialização, a celeridade e a flexibilidade de respostas e, sobretudo, uma adaptabilidade ao inesperado – as organizações viram na remodelação do trabalho em torno de equipas uma preciosa ajuda no suporte das suas metas (Kozlowski & Bell, 2003). De tal forma que, para uma compreensão adequada do trabalho em equipa,

O Papel da Liderança na Eficácia de Equipas

revelou-se absolutamente fundamental a criação de modelos sobre a liderança em equipas, designadamente, modelos focalizados na eficácia das equipas e que sugerem que a determinação de um desempenho depende de processos e variáveis complexos.

Assim sendo, Zaccaro e seus colegas (2001) defendem que o desempenho eficaz de uma equipa é resultado de três características-chave. Primeiramente, os membros da equipa precisam de integrar as suas acções individuais com sucesso, isto porque todos eles têm funções específicas e integradas onde o desempenho de cada um contribui para um sucesso colectivo. Logo, as causas do fracasso da equipa poderão residir não só na incapacidade de um membro mas também no fracasso colectivo em coordenar e sincronizar os seus contributos individuais. Deste modo, “os processos da equipa revelam-se um factor determinante no desempenho desta e, muitas vezes, analisados como mediadores na influência das outras variáveis exógenas” (p. 451).

Um outro factor é o facto de ser pedido às equipas que trabalhem cada vez mais em contextos complexos e dinâmicos (principalmente equipas inseridas numa organização). Mais ainda, e face à mudança permanente da envolvente actual, os membros da equipa necessitam agir da melhor forma possível quando coordenam as suas acções.

Por fim, a terceira característica é representada pela liderança, visto que a maioria das equipas possui um ou mais indivíduos que são os principais responsáveis na definição de metas, no desenvolvimento e estruturação da equipa visando a realização das diversas tarefas.

Constate-se também que, os autores atestam que a eficácia dos processos de liderança será talvez o factor mais crítico no êxito das equipas inseridas no meio organizacional. Em contrapartida, também adiantam que embora haja um sem número de estudos sobre liderança, nomeadamente no desempenho organizacional, como dito anteriormente, “sabemos surpreendentemente pouco sobre como os líderes criam e gerem equipas eficazes” (Zaccaro et al., 2001, p. 451).

Adicionalmente, Kozlowski e Ilgen (2006) alertam-nos para a relevância deste modelo adoptar uma conceptualização da liderança de equipas como um processo dinâmico que reclama mudanças adaptáveis no comportamento do líder, por oposição à liderança como um conjunto fixo e de dimensões comportamentais estáticas e universais. Igualmente, estes autores afirmam que para os líderes serem então adaptáveis, estes devem estar conscientes das contingências que necessitam de mudanças nas funções de liderança e possuir as competências fundamentais necessárias para ajudar a equipa a manter a adaptação ao seu ambiente e resolverem desafios. Os líderes devem “focar-se assim nos ciclos ou episódios da tarefa e no processo de aquisição e desenvolvimento de competências da equipa” (p. 109).

Ainda assim, Kozlowski, Gully, McHugh, Salas e Cannon-Bowers (1996a) enfatizam duas questões preponderantes a serem investigadas. Em primeiro lugar, o constructo de liderança ter sido aplicado a muitos fenómenos e existir pouca sensibilidade à diferenciação entre os contextos, sendo necessário definir as características destes contextos. Segundo, um modelo de liderança de equipas deve ter em consideração os processos temporais, visto que os indivíduos e as equipas passam por processos de adaptação e desenvolvimento ao longo do tempo, assim como co-existem dinâmicas cíclicas na complexidade das tarefas, para a equipa ser eficaz e o líder tem um papel fundamental neste desenvolvimento.

Por esta razão, a grande questão é saber como a liderança facilita ou inibe os processos, admitindo que um dos modelos para tal desígnio é o modelo teórico desenvolvido por Zaccaro et al. (2001).

O modelo teórico proposto por Zaccaro e colegas (2001) e, também este assente na lógica I-P-O (ver figura 2), debruça-se simultaneamente na forma como os líderes promovem processos de equipa positivos, fazendo para isso usufruto de uma perspectiva funcional, explicada anteriormente. Os autores optam ainda por ter como premissa a proposta avançada por Fleishman e colegas (1991), e agrupar os processos de liderança em quatro categorias

O Papel da Liderança na Eficácia de Equipas

principais: 1) *procura e estruturação de informação* – referente à pesquisa sistemática, aquisição, avaliação e organização de informação relativa às operações e às metas da equipa – 2) *utilização da informação na resolução de problemas* – referente à aplicação de informação adquirida, pelo líder, para a resolução de problemas no sentido de alcançar os objectivos da equipa – 3) *gestão de recursos humanos* – implica motivar, coordenar, e monitorizar os indivíduos que o líder tem sob o seu comando, desenvolvendo planos e soluções, assumindo, ainda, responsabilidade pela formação e desenvolvimento desses mesmos seus recursos humanos – por último, 4) *gestão de recursos materiais* – implica que na implementação de soluções os líderes adquiram recursos materiais adequados para a ação da equipa. Estas funções de desempenho do líder enfatizam principalmente o reconhecimento do líder e a construção de problemas da equipa, a criação de soluções adequadas, o planeamento da execução mais apropriada e a coordenação e monitorização da implementação da solução (Zaccaro et al., 2001, p. 457).

Este modelo proposto por Zaccaro et al. (2001), descreve que estas funções de liderança, e as suas subdivisões específicas adaptadas, influenciam o desempenho da equipa através dos seus efeitos em quatro conjuntos de processos de equipa: *cognitivos* (modelos mentais partilhados, processamento da informação colectiva, metacognição da equipa); *motivacionais* (coesão da tarefa da equipa, eficácia colectiva); *afectivos* (controlo do conflito, normas de controlo da emoção da equipa, presença/ausência de contágio emocional, composição emocional da equipa), e *de coordenação*.

Ainda que careça de uma aplicabilidade empírica, este modelo tem como argumento central o facto de assumir que não é somente a liderança que influencia os processos de equipa, existindo sim uma relação recíproca, onde se influenciam ambos, mutuamente. Supondo que, as equipas podem ajudar o líder a interpretar a ambiguidade do ambiente e a reduzir a incerteza, algo que as teorias sobre liderança de equipas descuram, e que se traduz

O Papel da Liderança na Eficácia de Equipas

numa compreensão reduzida da tomada de decisão colectiva e desempenho da equipa, assim como limitam a formação e desenvolvimento destas equipas e líderes (Zaccaro et al., 2001).

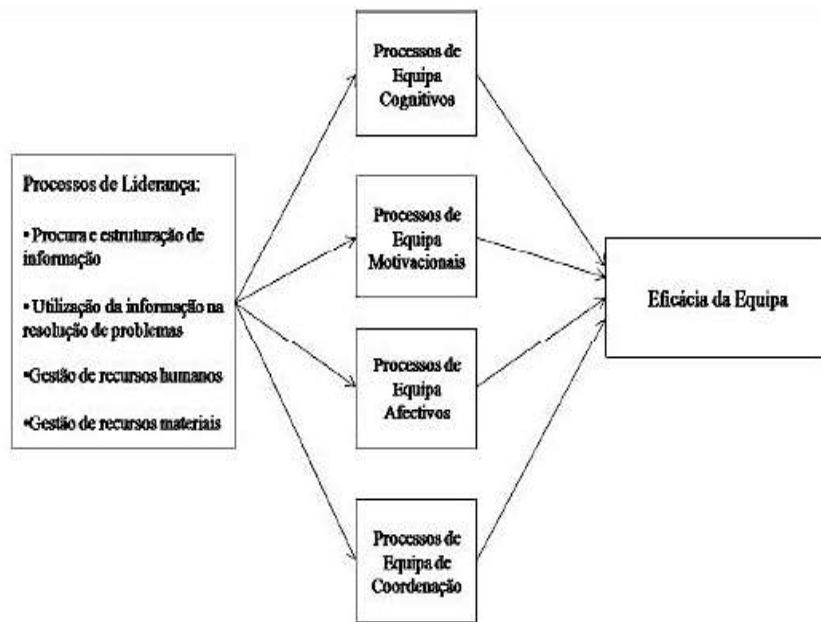


Fig. 2 - Modelo das funções de desempenho do líder que contribuem para a eficácia da equipa (adaptado de Zaccaro et al., 2001)

No entanto, Morgeson, DeRue e Karam (2010) consideram que ainda assim na literatura sobre liderança de equipas, em traços gerais, os aspectos interpessoais estão pouco trabalhados, revelando-se então necessário existir uma estrutura que integre os estudos existentes sobre a liderança de equipas e descreva todas as maneiras em que a liderança pode manifestar-se dentro de uma determinada equipa. Isto irá permitir-nos identificar exactamente qual progresso feito no que concerne à compreensão da liderança de equipas (p.6).

Segundo os mesmos autores, nas equipas de I&D da FCT onde o líder (IR) frui de um leque de responsabilidades formalmente estabelecidas, estamos perante uma liderança de locus interno (i.e., é membro da equipa e está envolvido no ciclo da tarefa de equipa) e uma liderança formal, onde a responsabilidade do desempenho da equipa é directamente imputada ao líder. Por esta razão, nestas equipas em específico, o IR representa uma liderança interna e

O Papel da Liderança na Eficácia de Equipas

formal, contrapondo com uma liderança externa e informal, em que o líder não é membro da equipa, não participa do dia-a-dia da equipa e não existe uma responsabilidade directa pela liderança da equipa e pelo seu desempenho (Morgeson et al., 2010).

Ainda que haja variações na literatura, Morgeson e seus colegas (2010) definem a liderança como sendo o veículo através do qual essas necessidades são satisfeitas.

Consequentemente, visando compreender como é que as necessidades da equipa são satisfeitas, a análise destes autores incide nas funções da liderança de equipa ou nos aspectos necessários para que a equipa faça face às suas necessidades e às suas funções, de forma eficaz (ver figura 3). Como ponto de partida, os autores retomam a ideia de Marks, Mathieu e Zaccaro (2001), assente na noção de que as equipas agem ao longo do tempo sob uma série de ciclos comportamentais direccionados para o alcance de objectivos e que as funções de liderança podem ser organizadas em duas fases: a de transição e a de acção.

Segundo Marks e colegas (2001), a fase de transição é um período referente à altura em que as equipas concentram-se nas actividades relacionadas com a estruturação da equipa, planeiam o trabalho da equipa e avaliam o desempenho da equipa; de tal forma que a equipa seja finalmente capaz de atingir a sua meta ou objectivo. Neste sentido, o foco principal das equipas na fase de transição não está no trabalhar directamente na tarefa em si, mas sim nas actividades que estabelecem as estruturas e processos que permitam uma eficácia futura.

Por sua vez, a fase de acção refere-se à parte do ciclo de desempenho da equipa onde esta está concentrada em actividades que contribuam directamente para a realização das suas metas/objectivos.

Para Morgeson et al. (2010), as funções de liderança da fase de transição fazem com que esta seja decomponível em sete subfases: Inicialmente, os autores destacam a fase de *composição da equipa*, na qual existe a selecção de um grupo de indivíduos que terão sucesso

na realização da tarefa da equipa, bem como a garantia de que a mistura de indivíduos é adequada ao tempo em que a equipa se desenvolve e o ambiente evolui.

Em segundo lugar, aparece a *definição da missão*. De facto, a tarefa primária da liderança passa pela certeza de que a missão da equipa é clara, convincente, desafiadora e compartilhada entre os membros da equipa. Neste ponto é de ressaltar que a satisfação da equipa e a sua orientação para o alcance das metas/objectivos estão intimamente ligadas à definição da missão e à compreensão comum desta por todos os membros da equipa. Além de que, através da definição da missão da equipa garante-se que a mesma alinha a sua finalidade, metas e planos com as expectativas mais amplas, estratégia e valores da organização.

De seguida, os autores consideram pertinente que a equipa tenha uma etapa de *estabelecer expectativas e objectivos*. Nesta subfase dá-se conta de uma mudança dinâmica no funcionamento da equipa, uma vez que os membros entram numa participação mais activa na construção do seu futuro juntos. Esta função de liderança envolve o estabelecimento de expectativas de desempenho e estabelece metas para a equipa. Concretamente, em equipas com líderes formais (como o IR), o líder trabalha com a equipa, num todo, e com os membros que a compõem, a fim de desenvolver metas e expectativas para o desempenho da tarefa, assim como os objectivos relativos à aprendizagem e desenvolvimento da equipa.

A *estruturação e planeamento* trata-se da subfase que Morgeson e colegas (2010) consideram suceder. Tal período implica determinar ou ajudar a determinar como o trabalho será produzido, quem fará determinados aspectos do mesmo (e.g., clarificação do papel), e quando o trabalho estará feito (e.g., *timing*, agendamento, fluxo de trabalho)

Como quinta subfase, salienta-se a *formação e desenvolvimento da equipa*. O foco está, então, nas capacidades requeridas para as tarefas individuais, bem como nos processos interpessoais de equipa que facilitem um desempenho superior da mesma e permitam que esta se torne mais eficaz na orientação no futuro.

De seguida, surge a importância da *criação de significado* que envolve a identificação de importantes eventos na envolvente e a sua interpretação consoante a situação vivenciada pela equipa. Tal processo dentro da equipa leva a uma maior compreensão do significado dos acontecimentos no seu funcionamento (Smircich & Morgan, 1982; citados por Morgeson et al., 2010), e consequentemente, gere o modo como a equipa pensa sobre os eventos/acontecimentos internos ou externos ou experiências.

Em último lugar, a necessidade de *fornecer feedback* que irá permitir que a equipa consiga avaliar eficazmente o seu desempenho passado e actual e adaptar-se conforme o necessário para garantir maior sucesso futuro.

Já a fase de acção, para Morgeson e colegas (2010) é composta por oito subfases. Como primeira subfase existe a *monitorização da equipa* referindo-se à análise dos processos destas, do seu desempenho e do contexto externo à mesma (Hackman & Walton, 1986). De seguida, a *gestão das fronteiras* da equipa que se baseia no gerir da relação entre equipa e a envolvente. Como terceira subfase de acção distingue-se o *desafiar a equipa*, onde se prevê a provocação da equipa em relação ao desempenho das tarefas e ao confronto da mesma em relação aos seus pressupostos, métodos e processos na tentativa de encontrar melhores formas de realizar o trabalho da equipa.

Na quarta subfase já existe a necessidade de um líder com um papel mais activo no trabalho da equipa, participando e intervindo ou, por sua vez, executando parte da tarefa, já que se trata da fase de *realização da tarefa da equipa*. Confirmando a importância deste papel, Hackman e Walton (1986) discutem esta função em termos de "ter acção" e sugerem que a habilidade da liderança em seu nível mais básico é "a capacidade de fazer as coisas" (p. 108).

Após definir como importante uma liderança activa, é pertinente a subfase de *resolução de problemas* onde poderá estar implicado o envolvimento e o apoio à equipa na

O Papel da Liderança na Eficácia de Equipas

avaliação de um problema, no desenvolvimento de soluções e na implementação da solução.

A sexta subfase de acção passa pelo *fornecimento de recursos*. Tal é relevante visto implicar a obtenção e fornecimento de recursos de diversas naturezas (e.g., informativos, materiais, financeiros, e pessoais).

A penúltima subfase actua mais ao nível da gestão e passa por *encorajar a equipa na sua auto-gestão*. Concretamente, acarreta o incentivo da equipa a gerir-se a si mesmo, e em muitos casos, a realizar as funções de liderança. Tal liderança é coerente com a filosofia de auto-gestão a que subjaz o uso de estruturas mais direccionadas para um trabalho autónomo.

Finalmente importa a subfase de *sustentação do clima social* que se pressupõe transversal a todo o ciclo da tarefa, já que é durante este ciclo que se verifica particularmente importante cuidar do meio social da equipa e tratar de questões interpessoais dentro da mesma que podem estar a interferir com o seu desempenho.

Funções da Liderança de Equipas por Fontes da Liderança				
Função da Liderança	Formalidade da Liderança			
	Formal		Informal	
	Locus: Interno	Locus: Externo	Locus: Interno	Locus: Externo
Fase de Transição				
Composição da Equipa			++	+++
Definição da Missão	++	+++	+++	+++
Estabelecer Expectativas e Objectivos	++		++	+++
Estruturação e Planeamento	+++	+	+++	+
Formação e Desenvolvimento da Equipa	+	+++	++	++
Criação de Significado	+	+++	++	+++
Fornecer Feedback	+++	+++	+++	+++
Fase de Acção				
Monitorização da Equipa	++		++	+++
Gestão das Fronteiras da Equipa	+	++	++	+++
Desafiar a Equipa		+	++	+++
Realização da Tarefa da Equipa	+++		+++	++
Resolução de Problemas	+++	+	+++	++
Fornecimento de Recursos		++	++	+++
Encorajar a Equipa na sua Auto-Gestão			+	+++
Sustentação do Clima Social	+++		+++	++

Fig. 3 – Funções da Liderança de Equipas por Fontes da Liderança (adaptado de Morgeson et al., 2010)

Portanto, é com base essencialmente nestes dois modelos que se pretende analisar as relações existentes entre a liderança e a eficácia das equipas.

Todavia, a teoria também sugere que as equipas são capazes de implementar planos mais eficazes quando os membros da equipe são mais unidos na sua abordagem à realização de objetivos (ou seja, quando as equipas são mais coesas) (Tekleab, Quigley & Tesluk, 2005, p.181). Sendo que “apesar da falta de suporte teórico e empírico para a conexão entre a coesão da equipa e o desempenho objetivo, as equipas que mais coesas são propensas a acreditar que se estão a sair” (p.181).

Desta forma, e como referido no início, o presente estudo foi desenvolvido num contexto específico como o da I&D, onde o IR tem funções de grande responsabilidade,

nomeadamente, ser, a par da Instituição Proponente (IP), co-responsável pela candidatura e direcção do projecto, pelo cumprimento dos objectivos propostos e das regras subjacentes à concessão do financiamento; não estar em condições de “incumprimento injustificado dos requisitos regulamentares no que respeita à apresentação de Relatórios de Execução Científica de projectos concluídos em que também tenha desempenhado o papel de IR”; obter o acordo para a inclusão de outros investigadores na equipa do seu projecto e da correspondente percentagem de alocação temporal; conduzir reuniões eficazes de toda a equipa de investigação; gerir as necessidades contrastantes da carreira dos membros da equipa, nomeadamente as necessidades que poderão advir dos resultados da pesquisa⁴ (FCT, n.d.).

Deste modo, de acordo com Jehn e Mannix (2001), trabalhar em equipa na prossecução de um objectivo em comum, faz com que discutam o mesmo, partilhem ideias e opiniões o que contribui para o aumento do conhecimento de cada membro. Uma vez que discutem opiniões propostas por diversas pessoas, ao explorar uma ideia proposta por outro, ao refutar e ao propor alternativas, os elementos da equipa estão a transformar a decisão final do grupo numa solução mais criativa e original, ao mesmo tempo que aumentam o seu nível de concordância e o seu compromisso para com a decisão tomada pela equipa da qual fazem parte.

Além disso, segundo Zaccaro e colegas (2001), um grupo coeso terá os seus membros a preocuparem-se com o sucesso de outros membros do grupo porque daí advirá uma conquista colectiva, o que faz com que haja um grande esforço colectivo na obtenção de um sucesso comum. Assim, mesmo perante uma eventual adversidade eles irão persistir na tarefa a desempenhar e, mais importante, esses membros altamente comprometidos tenderão, por

⁴ Regulamento de acesso a financiamento de projectos de investigação científica e desenvolvimento tecnológico — 2010 (com alterações em 2011)). Retirado de:
<http://www.fct.pt/apoios/projectos/regulamento>

O Papel da Liderança na Eficácia de Equipas

exemplo, a ser mais comprometidos com a tarefa e dedicar mais esforços para sua realização, o que *per si* ratifica a necessidade de existir uma coesão direcionada para a eficácia da equipa. Em suma, é tendo a liderança como maior input do trabalho em equipa que é desenvolvida a presente dissertação. Ainda assim, é dada particular relevância à coesão da equipa, uma vez que os modelos de liderança de equipas e outros estudos empíricos sugerem que para explicar o impacto da liderança na eficácia das equipas, é necessário atender também aos processos inerentes que medeiam essa relação.

5. Método

5.1 Participantes

Participaram no presente estudo 275 investigadores responsáveis (IR) de projectos científicos financiados pela FCT. A maioria dos projectos (55.3%) teve início há mais de um ano, 32.5% entre 6 meses a 1 ano e 12.2% há menos de 6 meses. A média de idades dos IR ronda os 43 anos de idade (desvio-padrão = 8.07) e 52.7% são do sexo feminino.⁵

5.2 Procedimento

O ponto de partida para a recolha de dados foi a base de dados dos projectos financiados pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT) em todos os domínios científicos dos anos 2009 e 2010, disponível online no site da FCT. Uma vez que os dados do investigador responsáveis não estão acessíveis (apenas é disponibilizado o nome) fez-se a pesquisa e recolha do contacto de e-mail do IR de cada projecto. Em paralelo, à medida que se encontrava esse mesmo contacto foi sendo criada uma base de dados em Excel para compilar todos os e-mails angariados. No final foi construída uma base com 1056 contactos de Investigadores Responsáveis. Posteriormente foi desenvolvido um questionário online na plataforma *Qualtrics* que foi enviado por e-mail a todos os contactos que foi possível conseguir; composto por diferentes variáveis no âmbito do trabalho em equipa, onde os vários itens constituíam escalas validadas pela literatura específica. O questionário esteve disponíveis duas semanas e obteve-se 275 respostas, o que corresponde a uma taxa de resposta de 26.04%.

5.3 Operacionalização das variáveis

5.3.1 Coesão

⁵ A caracterização da amostra conta apenas com 237 respostas válidas.

A coesão foi operacionalizada com base na proposta de Carless e De Paola (2000) e foi medida por 5 itens adaptados para o contexto específico dos projectos da FCT (por exemplo, “a nossa equipa une-se para concretizar os objectivos definidos para este projecto”). Os participantes utilizaram uma escala de 7 pontos (1 = Discordo Totalmente; 7 = Concordo Totalmente), respondendo relativamente ao relacionamento da equipa e em que medida concordavam com cada uma das afirmações. As afirmações que se encontravam na negativa, foram alvo de uma recodificação para inversão da escala de resposta. Da Análise de Componentes Principais efectuada, verificou-se que apenas foi extraída uma componente. Os itens foram agrupados num índice, cujo coeficiente de Alfa de Cronbach foi de .66.

5.3.2 Liderança

A liderança foi medida por 6 itens adaptados do *Team Leadership Questionnaire* (Morgeson, DeRue & Karam, 2010). Os participantes utilizaram uma escala de 7 pontos (1 = Nunca; 7 = Sempre), respondendo mediante as acções que o líder de uma equipa pode realizar, e em que medida concordavam com cada uma das afirmações. Dos 6 itens da escala, 4 itens referiam-se à liderança direccionada para aspectos ligados à tarefa (por exemplo, “Trabalho com a equipa para desenvolver a melhor abordagem possível para a tomada de decisão”) e 2 itens descreviam a liderança dizendo respeito a aspectos relacionais (i.e., “Respondo rapidamente às necessidades e preocupações dos membros da equipa”; “Atento pelo bem-estar pessoal dos membros da equipa”). Da Análise de Componentes Principais efectuada, verificou-se que apenas foi extraída uma componente (Quadro 1). Para testar a liderança como um todo, os itens foram agrupados num índice cujo coeficiente de Alfa de Cronbach foi de .75.

5.3.3 Eficácia da equipa (*percepcionada pelo IR*)

A eficácia da equipa foi medida por 4 itens propostos por Passos e Caetano (2005), adaptados para o contexto específico dos projectos da FCT (por exemplo, “Estou satisfeito(a) com os resultados alcançados no projecto até ao momento”). Os participantes utilizaram uma escala de 7 pontos (1 = Discordo Totalmente; 7 = Concordo Totalmente), respondendo relativamente à forma como avaliam o desempenho da equipa e em que medida concordavam com cada uma das afirmações. Da Análise de Componentes Principais efectuada, verificou-se que apenas foi extraída uma componente. Os itens foram agrupados num índice, cujo coeficiente de Alfa de Cronbach foi de .88.

O Papel da Liderança na Eficácia de Equipas

Quadro 1 - Análise de Componentes principais das variáveis em análise

Itens	Componentes			
	Eficácia	Liderança (tarefa)	Coesão	Liderança (relacional)
A minha equipa é eficaz	.734	-.280	-.293	-.140
Estamos a cumprir completamente os objectivos a que nos propusemos	.686	-.315	-.347	-.109
Estou satisfeito(a) com os resultados alcançados no projecto até ao momento	.769	-.336	-.257	-.065
Estou satisfeito(a) com o funcionamento da equipa	.780	-.320	-.146	-.041
Asseguro que a equipa tem objectivos claros	.436	.371	-.175	-.195
Trabalho com a equipa para desenvolver a melhor abordagem possível para a tomada de decisão	.504	.575	-.143	-.134
Encorajo a equipa a avaliar o seu desempenho	.487	.531	.099	-.312
Monitorizo a equipa e o desempenho dos membros	.464	.601	-.027	-.246
A nossa equipa une-se para concretizar os objectivos definidos para este projecto	.705	-.153	.167	.151
Estou insatisfeito com o grau de envolvimento dos membros da minha equipa nas tarefas que desempenhamos **	.432	-.399	-.018	.155
A nossa equipa gosta de estar junta depois de trabalhar no projecto	.565	-.044	.596	-.087
A nossa equipa não convive para além do projecto **	.484	-.094	.654	.061
Dos vários grupos de pessoas a que pertenço, esta equipa é um dos mais importantes	.465	-.066	.394	.095
Respondo rapidamente às necessidades e preocupações dos membros da equipa	.315	.352	-.261	.732
Atento pelo bem-estar pessoal dos membros da equipa	.527	.401	.026	.474
Variância Explicada (%)	33.54	14.31	10.55	8.15

** Para estes itens a escala foi recodificada/invertida.

6. Resultados

6.1 Testes de Hipóteses

No Quadro 2 podemos observar algumas medidas descritivas (médias, desvios-padrão, correlações) e os alfas de cronbach que caracterizam as variáveis em estudo. Como tal, observamos que todas as variáveis analisadas encontram-se positiva e significativamente correlacionadas entre si.

Quadro 2 - Médias, Desvios-Padrão, Correlações e Alfas de Cronbach entre variáveis

Variável	M	DP	1	2	3
1 Coesão	4.96	1,144	(.66)		
2 Liderança	6.11	.649	.285*	(.75)	
3 Eficácia (percepção do IR)	5.76	.882	.389*	.342*	(.88)

* $p < .001$

Deste modo, para compreender o efeito, em separado, tanto da coesão como da liderança na eficácia percebida pelo IR, optou-se por utilizar um Modelo de Regressão Linear Simples (MRLS). Tal modelo aplica-se quando se tem duas variáveis quantitativas em que uma é dependente (ou explicada) e a outra é independente (ou explicativa), cujo intuito é descrever (através de um modelo linear) a relação linear entre ambas (Laureano, 2010). Neste sentido, recorreu-se ao MRLS para testar as hipóteses 1 e 2 do presente estudo, uma vez que sendo a coesão, a liderança e a eficácia (sob a percepção do IR) medidas através de uma Escala de Likert com 7 pontos, são passíveis de serem tratadas como variáveis quantitativas.

Para averiguar a hipótese 3, ou seja, estudar a eficácia tendo por base mais do que uma variável explicativa, optou-se por usar um Modelo de Regressão Linear Múltipla (MRLM), assumindo desta forma que a variável dependente (eficácia, percebida pelo IR) é uma função linear de duas variáveis explicativas (no caso, a coesão e a liderança).

Para testar tal hipótese de mediação – da coesão na relação entre a liderança e a eficácia (percepcionada pelo IR) –, tiveram-se por base os postulados de Baron e Kenny (1986).

No MRLM, a entrada das variáveis pode ocorrer de três maneiras distintas, designadamente, *standard*, *stepwise* e hierárquica. No presente estudo, utilizou-se o método hierárquico, em que a ordem de entrada das variáveis é determinada pelo investigador. Simultaneamente, foi adoptado o método de entrada por blocos, em detrimento da entrada de variáveis uma a uma, ou por uma combinação de ambos os procedimentos.

Segundo Baron e Kenny (1986) uma determinada variável pode funcionar como mediadora, quando representa a relação entre uma variável preditora e uma variável critério. (Baron & Kenny, 1986; pp. 1176)

Tendo por base o procedimento sugerido por esses mesmos autores, para efectuar a regressão podemos seguir dois passos: 1) uma primeira regressão em que se analisa se a variável preditora tem efeito na mediadora; 2) uma segunda regressão com 2 blocos, em que um primeiro bloco analisa se a variável preditora tem efeito na variável critério e, um segundo bloco, com as variáveis preditora e mediadora a terem efeito na variável critério. Consequentemente, existe efeito de mediação quando o efeito da variável preditora na variável critério deixa de ser significativo (com a entrada da variável mediadora no modelo) e está-se então perante uma mediação total. Por outro lado, se esse efeito diminui mas permanece significativo tem-se uma mediação parcial, sugerindo assim a existência de múltiplas variáveis mediadoras.

Passando à descrição dos resultados para cada uma das hipóteses, no que respeita ao efeito da coesão na eficácia percebida pelo IR, verificam-se no Quadro 3 o modelo ajustado e algumas medidas da sua qualidade. O modelo tem uma qualidade boa já que 15% da eficácia da equipa (percepcionada pelo IR) é explicada pela coesão e, ao mesmo tempo, o

erro de predição é, em média, 0,815 valores ($R^2 = .151$; $SE = .815$; $F_{(1,199)} = 35,481$; $p < .001$).

Com base no mesmo quadro, podemos também observar que quando a coesão aumenta 1 unidade, a eficácia (pela percepção do IR) aumenta no mesmo sentido em 0,303 unidades ($erro = .051$), demonstrando – a partir do declive da recta – que quanto menos coesão houver, menor a eficácia (percepcionada pelo IR) o que fornece suporte à hipótese 1.

Quadro 3 - Regressão Linear da Coesão preditora da Eficácia (percepcionada pelo IR)

R^2	SE		B	SE	Beta	t	p
		B ₀ Constante	4,264*	.258		16,495	< .001
.151*	.815	B ₁ Coesão	.303*	.051	.389*	5,957	.000

* $p < .001$

No que diz respeito à hipótese 2 – o estilo de liderança funcional ter um efeito positivo na eficácia da equipa (percepcionada pelo IR) – esta encontra-se descrita pelo Quadro 4, onde podemos desde logo verificar que o modelo estudado tem uma qualidade boa, pois 11,7% da eficácia (sob a percepção do IR) é explicada pelo estilo de liderança funcional, e cujo erro de predição é, em média, 0,831 valores ($R^2 = .117$; $SE = .0831$; $F_{(1,199)} = 26,280$; $p < .001$). Podemos ainda atentar que quando o estilo de liderança em análise aumenta 1 unidade, a eficácia (sob a percepção do IR) aumenta no mesmo sentido em .465 unidades ($erro = .091$), demonstrando – a partir do declive da recta – que quanto menor for a presença deste estilo de liderança, menor a eficácia (percepcionada pelo IR) o que vai ao encontro do que esperávamos e suporta, também, a hipótese 2.

Quadro 4 - Regressão Linear da Liderança como preditora da Eficácia (percepcionada pelo IR)

R^2	SE		B	SE	Beta	t	p
		B ₀ Constante	2,927*	.557		5,258	< .001
.117*	.831	B ₁ Liderança	.465*	.091	.342*	5,126	.000

* $p < .001$

Por fim, no que respeita à hipótese 3, fazendo usufruto do MRLM realizou-se a regressão da variável mediadora na variável independente, cujo esperado é que o coeficiente de regressão da variável preditora seja estatisticamente significativo, resultado que podemos constatar no Quadro 5 ($\beta = .285$, $p < .001$). Deste modo, pode afirmar-se que a liderança ($\beta = .342$, $p < .001$) influencia positivamente a coesão, contribuindo em 8,1% para a sua variação.

Quadro 5 - 1º Passo - Regressão da Coesão na variável independente

Variáveis	β	F	g.l.
Liderança	.285*	18.596	1,211
R^2_{adj} .		.077*	

* $p < .001$; Nota: São apresentados os *beta* estandardizados

Posteriormente, – na regressão da variável dependente nas variáveis independente e mediadora –, foi efectuado o processo de dois blocos. Como reportado na Quadro 6, verifica-se que houve uma diminuição da liderança ($\beta = .247$, $p < .001$) quando se introduziu a variável coesão ($\beta = .247$, $p < .001$), fornecendo suporte para a hipótese 3, que afirma que a coesão medeia a relação entre a liderança e a eficácia (percepcionada pelo IR).

A variabilidade ocorrida no efeito da liderança sobre a eficácia, aquando da introdução da coesão da equipa no modelo, evidencia a existência de uma mediação parcial, já que a liderança apesar de ter um efeito menor continua a ter influência significativa na percepção de eficácia por parte do IR ($\beta = .247$, $p < .001$).

Quadro 6 - Regressão da eficácia (percepção do IR) na variável preditora e na mediadora

Variáveis	β		F	g.l.
Liderança	0,342*			
$R^2_{adj.}$		0,112*	26,680	1,200
Liderança	0,247*			
Coesão da equipa	0,315*			
$R^2_{adj.}$		0,199*	25,793	2,200

* $p < .001$; Nota: São apresentados os beta estandardizados

Com o intuito de verificar se a diminuição dos *beta* do modelo de mediação é significativa, foi realizado o teste de Sobel (Sobel, 1982). Este, revelou-se significativo para a mediação da coesão na relação entre a liderança e a eficácia percebida pelo IR ($z = 3.19$; $p < .05$).

Em suma, existe uma relação positiva entre a coesão e a eficácia (percebida pelo IR), bem como a liderança e a eficácia (percebida pelo IR), suportando assim a hipóteses 1 e 2. Por sua vez, também a hipótese 3 foi suportada e o mesmo é dizer que existe uma mediação parcial da coesão na relação entre a liderança e a eficácia (sob percepção do IR).

7. Discussão

Com esta dissertação, procurou-se testar um modelo de liderança de equipas, particularmente, estudando o papel da liderança na eficácia do trabalho em equipa. Para o efeito, adoptou-se a lógica input-processo-output e no âmbito de um contexto específico como o das equipas de I&D.

As hipóteses colocadas foram as que tanto a coesão da equipa, como um estilo de liderança focalizado nas funções do líder, têm um efeito positivo na eficácia.

Em simultâneo, era esperado que a coesão mediasse a relação entre a liderança e a eficácia da equipa (analisada sob a percepção do líder).

A revisão de literatura relativa à evidência empírica, sobre os efeitos da liderança na eficácia das equipas, apresenta-se como sendo um desafio, dadas as variadas abordagens que têm sido realizadas. Contudo, Zaccaro et al. (2001) afirmam que de facto a literatura sobre esta temática tem sido imensa mas, na prática, pouco ou nada nos acrescentam no que diz respeito à forma como um líder pode criar e gerir equipas eficazes. Ou seja, apesar do elevado número de estudos publicados, os resultados das investigações têm ainda sido pouco conclusivos. Pela mesma razão, Morgeson et al. (2010) alegam que, no cômputo geral, os estudiosos não consideram a possibilidade da liderança de equipas poder ser de várias fontes em simultâneo⁶. Ainda que, ter o foco numa única fonte de liderança possa ser adequado, ao isolar uma determinada forma de liderar de equipas, tais pesquisas são susceptíveis de um relato exíguo em relação à liderança de equipas no geral. Adicionalmente, é provável que em algumas equipas haja várias fontes de liderança e essas fontes serão, então, dinâmicas e mutáveis mediante o tempo. Tal aspecto, alerta-nos para a importância de haver uma visão ampla da liderança de equipas e evoluir as abordagens no sentido em que as equipas estão a enfrentar desafios e necessidades específicas, diferentes de equipa para equipa (p.5).

Em resumo, os resultados fornecem suporte para as hipóteses colocadas; mostrando existir uma influência directa da coesão na eficácia da equipa, uma influência directa do estilo de liderança funcional na eficácia da equipa e, ainda, evidenciam que a coesão tem um papel mediador na relação da liderança com a eficácia da equipa.

Deste modo, no que respeita à hipótese 1, verificou-se que de facto a coesão é preditora da eficácia da equipa, o que confirma a assumpção de que maior coesão origina não só uma maior eficácia, como uma maior percepção na classificação do desempenho como sendo eficaz (Tekleab, Quigley & Tesluk, 2005; Zaccaro et al., 2001).

⁶ Como referido anteriormente, para Morgeson et al. (2009) as fontes da liderança podem ser conceptualizadas em relação ao locus da liderança (interno ou externo) e a formalidade da mesma está dividida em forma ou informal.

Relativamente à hipótese 2, os resultados indicam que a liderança baseada numa abordagem funcional tem um efeito significativo na eficácia. Este resultado, é consistente com estudos anteriores e vai ao encontro do que esperávamos ao optar por um estilo de liderança focalizado nas funções que o líder desempenha (e.g., Kozlowski & Bell, 2003; Zaccaro et al. 2001; Morgeson et al., 2010).

Por fim, no que concerne à hipótese 3 – também esta foi suportada – e demonstra assim que na percepção de eficácia da equipa (na óptica do seu líder) existe uma influência directa de um estilo de liderança assente nas funções e, também, da própria coesão da equipa (e.g., Morgeson et al., 2010).

7.1 Limitações e sugestões para estudos futuros

De facto, estudar o comportamento das equipas revela-se determinante, uma vez que actualmente são o principal elemento constituinte das organizações.

Para o efeito, o presente estudo correlacional procurou ter em consideração o contexto das equipas estudadas, razão pela qual alguns dos itens do instrumento foram adaptados especificamente para o contexto em análise. Consequentemente, o facto dos instrumentos utilizados na maioria dos estudos serem compostos por itens de carácter mais geral, seria importante validar escalas referentes a tipos de equipas específicos com o intuito de se compreender melhor os seus itens. Ainda no que diz respeito à metodologia de recolha de dados, sugere-se a introdução e/ou a conjugação de outros métodos (por exemplo, uma abordagem qualitativa como a realização de entrevistas), diversificando as fontes de recolha de informação, podendo, por exemplo, ser mais vantajoso na obtenção de informações acerca do como são formuladas as estratégias ou coordenadas as actividades de uma equipa, isto é, compreender melhor as dinâmicas e os comportamentos da liderança.

Na mesma óptica de reflexão, sendo este estudo pensado para a compreensão melhorada do papel de um líder na eficácia das equipas, apresenta-se como limitação do mesmo a ausência de uma análise sobre a eficácia objectiva das equipas ou até mesmo do seu líder, supondo que seria um factor que incrementaria a possibilidade de generalização das conclusões obtidas.

Uma outra limitação deste estudo é o facto de apenas contar com 275 respostas; pensa-se que com uma amostra maior os resultados poderiam ser mais significativos. Desta forma, numa futura investigação, será vantajoso utilizar um estudo com um maior número de participantes. Para o efeito, poderia optar-se por fazer com que o mesmo questionário fosse respondido também pelos membros da equipa, ao invés do parco contributo do líder, fornecendo eventualmente outro tipo de frutos.

Em relação à abordagem estatística, a interpretação da mediação tem um carácter sugestivo e não definitivo neste tipo de estudo (correlacional), ou seja, a causalidade inversa – a eficácia a aumentar a coesão, por exemplo – não só não pode ser negligenciada, como deve ser alvo de teste à sua direcionalidade (Shrout & Bolger, 2002; p.439).

Verificou-se, ainda, que na análise de componentes principais para a variável liderança, esta evidenciou duas componentes mediante o tipo de liderança. Na presente dissertação, a análise das hipóteses sugeridas foi feita com a agregação de ambas as componentes, no entanto, em estudo futuros poderá ser interessante estudar se não haverá diferenças entre as mesmas.

Ainda que o presente estudo divirja do que foi feito em pesquisas anteriores ao sugerir, considerar, e verificar que são as funções do líder que influenciam a eficácia das equipas, sugere-se que o espectro de análise deva ser alargado e debruçar-se sob uma óptica de agregação dos diferentes níveis de análise, num modelo suficientemente coerente.

Na verdade, se Kozlowski e Bell (2003) alegam que os membros das equipas são influenciados pelo contexto social em que estão inseridos, então revela-se essencial uma abordagem multinível para analisar os efeitos do contexto no processo de liderança, no funcionamento das equipas e ainda, no funcionamento dos seus membros.

Por fim, seria útil acrescentar uma perspectiva de análise longitudinal, já que a literatura sugere que a “liderança ganha relevância à medida que as equipas desenvolvem episódios de desempenho, sendo preponderante para as decisões estratégicas junto da finalização dos projectos” (Graça, A. M. & Passos, A., 2010).

7.2 Conclusões

O presente trabalho difere das pesquisas levadas a cabo na literatura sobre esta temática, na medida em que o papel de líder difere de outros modelos e deriva do contexto específico no qual as equipas operam. Por consequência, com base nos postulados de Kozlowski et al. (1996), esta dissertação é assente num conceito de liderança aplicado a um contexto singular.

No caso das equipas de I&D, cabe, assim, ao IR construir uma equipa forte, com boas relações laborais e habilitada a cooperar para atingir as metas de trabalho; para o efeito, faz jus a esse estatuto de liderança na atribuição de tarefas específicas aos membros para cada etapa do projecto, por exemplo.

Indubitavelmente, o desafio está lançado e já começam a surgir os primeiros estudos empíricos a recair sobre a influência da envolvente externa na execução do trabalho em equipa, já se tem noção que a liderança e os processos de equipa são dinâmicos e emergentes, há maior consideração pela interferência da componente temporal e sobretudo, atenção maior à relevância das funções que um líder exerce.

O Papel da Liderança na Eficácia de Equipas

Na prática, esta investigação fornece algumas linhas orientadoras aos líderes relativamente à forma de agir e à forma como devem tomar as suas decisões, por exemplo.

Concluindo, ainda que seja um leque bastante vasto aquele que se debruça por esta temática, longa é o caminho a trilhar na compreensão da liderança e de cada um dos seus meandros...

8. Referências

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and "Performance" Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass e Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*, 3ª edição. London: The Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (2000). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden, Redwood City, CA.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York. Harper & Row.
- Carless, S. A. & De Paola, C. (2000). The Measurement of Cohesion in Work Teams. *Small Group Research*, 31, 71-88.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23: 239-290.
- Dansereau, F., Cashman, J., & Graen, G. (1973). Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10, 184-200.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: a longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human performance*, 13, 46 - 78.
- Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L., & Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: a synthesis and functional interpretation. *Leadership Quarterly*, 2 (4), 245-287.
- Gladstein, D. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29: 499-517.
- Graça, A. M., & Passos, A. M. (2010). *Os efeitos da liderança nos processos e desempenho das equipas: Uma abordagem longitudinal*. In C. Nogueira, I. Silva, L. Lima, A. T. Almeida, R. Cabecinhas, R. Gomes, C. Machado, A. Maia, A. Sampaio & M. C. Taveira (Eds.), *Actas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia* (pp. 2375-2391).
- Graen, G., e Sandura, T. A. (1987). Toward psychology of dyadic organizing. In B. M. Staw & L.L. Cummings (Eds.). *Research in organizational behavior* (9) (pp. 175 - 208). Greenwich, CT: JAI Press.
- Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307-338.
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A Theory of Team Coaching. *Academy of Management Review*, 30 (2), pp. 269 - 287.
- Hogan, R., Curphy, G. J. & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and Personality. *American Psychologist*.
- Hackman, J. R. and C. G. Morris, (1975). Group tasks, group interaction process and group performance effectiveness: A review and proposed integration. In: D. L. Gladstein, 1984. Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly* 29, pp. 499-517.
- Hackman, J. R., & Walton, R. E. (1986). Leading groups in organizations. In P. S. Goodman & Associates (Eds.), *Designing effective work groups*: 72-119. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Ed.). *Handbook of organizational behaviour* (pp. 315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Hackman, J. R. (1990). Groups that work (and those that don't). In: Hirokawa, R. Y. and J. Keyton. Perceived facilitators and inhibitors of effectiveness in organizational work teams. *Management Communication* 8, pp. 424-446.
- Ilgen, D.R., Hollenbeck, J.R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMO models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517-543.
- Jacobs, T. O., & Jaques, E. (1987). Leadership in complex systems. In: J. A. Zeidner (Ed.), Human productivity enhancement: vol. 2. *Organizations, personnel, and decision making* (pp. 7-65). New York: Praeger.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within- group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 85-98.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44, 238-251.
- Katzenback, J. R., & Smith, D. K. (1993). The discipline of teams. *Harvard Business Review*, 71, 111-120.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. In W. C. Bornan, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Eds.). *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychological* (Vol. 12, pp. 333 – 375). London: Wiley.
- Kozlowski, S. W. J., Gully, S. M., McHugh, P. P., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. (1996a). A dynamic theory of leadership and team effectiveness: Developmental and task contingent leader roles. In G. R. Ferris (Ed.). *Research in personnel and human resource management* (Vol. 14, pp. 253 – 305). Greenwich, CT: JAI Press.
- Kozlowski, S. W. J., Gully, S. M., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (1996b). Team leadership and development: Theory, principles, and guidelines for training leaders and teams. In M. Beyerlein, D. Johnson, & S. Beyerlein (Eds.), *Advances in interdisciplinary studies of work teams: Team leadership* (Vol. 3, pp. 251-289). Greenwich, CT: JAI Press.
- Kozlowski, S. W. J., Gully, S. M., Nason, E. R., & Smith, E. M. (1999). Developing adaptive teams: A theory of compilation and performance across levels and time. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.). *The changing nature of work performance: Implications for staffing, personnel actions, and development* (pp. 240-292). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kozlowski, S.W.J., & Ilgen, D.R. (2006). Enhancing the effectiveness of work group and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7, 77-124.
- Kozlowski, S. W. J., Watola, D. J., Nowakowski, J. M., Kim, B. H., & Botero, I. C. (*in press*). Developing adaptative teams: A theory of dynamic team leadership. In E. Salas, G. F. Goodwin, & C. S. Burke (Eds.). *Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches* (SIOP Frontiers Series). Mahwah, NJ: LEA.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26, 356-376.
- Marks, M. A., Zaccaro, S. J. & Mathieu, J. E. (2000). Performance implications of leader briefings and team interaction training for team adaptation to novel environments. *Journal of Applied Psychology*, 85, 971-986.
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36, 5-39.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Fleishman, E. A., & Reiter-Palmon, R. (1993). *Cognitive and temperament predictors of executive ability: principles for developing leadership capacity*. Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.

- Passos, A. M. (2005). Contributos para a Explicação do Funcionamento das Equipas de Trabalho: *O Papel da Diversidade e do Conflito Intragrupal*. Dissertação de Doutoramento em Psicologia, especialização em Comportamento Organizacional, apresentada ao Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Passos, A. M. & Caetano, A. (2005). Exploring the effects of intragroup conflict and past performance feedback on team effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 20, 231-244.
- Shrout, P. A., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and non-experimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological methods*, 7, 422-445.
- Tekleab, A. G., Quigley, N. R. & Tesluk, P. E. (2005). A longitudinal Study of Team Conflict, Conflict Management, Cohesion, and Team Effectiveness. *Group & Organization Management*, 2, 170 – 205.
- Thompson, L. (2000). *Making the team – a guide for managers*. Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Wageman, R., Hackman, J. R., & Lehman, E. V. (2005). The Team Diagnostic Survey: Development of an instrument. *Journal of Applied Behavioral Science*, 41, 373-398.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team Leadership. *The Leadership Quarterly*, 12, 451 – 483.

Anexos

Fábio Mousinho Pinto

Experiência Profissional	ESTÁGIO CURRICULAR EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA	
	FACTOR H – Consultores em Gestão e Recursos Humanos	De Julho a Setembro de 2011
	<i>Principais Actividades:</i> Triagem curricular, Convocatória de Candidatos, Aplicação de Provas Psicotécnicas, Realização de Dinâmicas de Grupo, Realização de Entrevistas de Selecção e Elaboração de relatórios de Avaliação Psicológica.	
	ESTÁGIO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	
	Grupo Pessoas & Soluções	De Julho a Setembro de 2010
	<i>Principais Actividades:</i> Procedimentos inerentes às seguintes áreas: Negociação e resolução de questões relacionadas com Colaboradores, Elaboração de listagens e Relatórios, Remunerações e Rectificações para a Segurança Social, Documentação e Contactos com organismos de referência (Segurança Social, IEFP, INE, entre outros), Arquivo de Documentação, Tratamento de dados referentes a Contencioso, entre outras.	
	OPERADOR DE BACKOFFICE – TMN	
	Tempo –Team	Junho de 2009 a Julho de 2009
	<i>Principais Actividades:</i> Avaliação e Gestão de reclamações de clientes, Elaboração de relatórios e cartas de resposta, Contacto telefónico com clientes e lojas para esclarecimento de procedimentos, Resolução de conflitos de facturação, entre outras coisas.	
	OPERADOR DE LOJA ASSISTENTE DE VENDAS	
Formação	The Phone House	Julho de 2007 a Maio de 2009
	<i>Principais Actividades:</i> Atendimento ao público, Vendedor de produtos de Telecomunicações e afins, em lojas The Phone House, Lojas Vodafone e Lojas TMN.	
	OPERADOR DE CALL CENTER	
	E. S. CONTACT CENTER	Novembro de 2006 a Janeiro de 2007
	<i>Principais Actividades:</i> Contactos a potenciais cliente para venda do serviço “Optimus Home”	
Actividades Extra-Curriculares	EXECUTIVE MASTER EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Outubro de 2012 - actualmente
	<u>ISCS – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas</u>	
	MESTRADO EM PSICOLOGIA SOCIAL E DAS ORGANIZAÇÕES	Setembro 2010 a Outubro 2012
	<u>ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa</u>	
	Elaboração da Dissertação de Mestrado em: “O Papel da Liderança na Eficácia das Equipas”	
	LICENCIATURA EM PSICOLOGIA	
	<u>ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa</u>	Setembro 2007 a Julho 2010
	FORMAÇÃO PEDAGÓGICA DE FORMADOR	
	FACTOR H – Consultores em Gestão e Recursos Humanos	Setembro de 2011
	Membro do Departamento de Recursos Humanos da ISCTE Junior Consulting	
	http://isctejuniorconsulting.pt/v2/	
	<u>ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa</u>	Ano lectivo: 2011 2012
	Vice-presidente da Associação de Estudantes do ISCTE – IUL	
	<u>ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa</u>	Ano lectivo: 2011 2012
	Cargos prévios: Secretário da Mesa da Assembleia, Colaborador e Coordenador da Secção Cultural & Recreativa	
	ERASMUS – Programa de intercâmbio universitário	
	San Sebastian (Espanha)	Setembro 2009 a Fevereiro 2010

O Papel da Liderança na Eficácia de Equipas

Skills	Capacidade de trabalhar em ritmo acelerado, Facilidade de contacto inter-pessoal, Rigor e método, Sentido de responsabilidade, Ambição, Autonomia, Dinamismo e Optimismo, aspectos que me ajudaram a desenvolver uma postura assertiva, comunicativa e ponderada.
Informações Adicionais	Carta de condução de ligeiros – Tipo B (L – 19553060 de 14.05.2007) Línguas: Inglês (Bom), Espanhol (Muito Bom)
Assinatura	