



UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA

**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS, EMPRESARIAIS E
TECNOLÓGICAS**

MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS

ESPECIALIZAÇÃO EM PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

**“IMPACTOS DA ESTRUTURA DE APOIO ORGANIZACIONAL NOS PROCESSOS
DE GRUPO”**

Treino de competências em contexto experiencial

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas, Especialização em
Planeamento e Estratégia Empresarial

Autor: Filipe Caldeira Calado Ferreira

Orientador: Professor Doutor Álvaro Lopes Dias

Lisboa, 2014



UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA

**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS, EMPRESARIAIS E
TECNOLÓGICAS**

Mestrado em Gestão de Empresas

Especialização em Planeamento e Estratégia Empresarial

“Impactos da Estrutura de Apoio Organizacional nos Processo de Grupo”

Treino de competências em contexto experiencial

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas, especialização em
planeamento e estratégia empresarial

Autor: Licenciado Filipe Caldeira Calado Ferreira

Orientador: Professor Doutor Álvaro Lopes Dias

Lisboa, 2014

Esta Dissertação segue as regras do novo acordo ortográfico por vontade do autor.

Ao meu Querido e Saudoso Avô...

À minha Família...

A todos aqueles com que me partilho de perto.

Agradecimentos

Gostaria de agradecer ao Professor Doutor Álvaro Lopes Dias, meu orientador e meu amigo, por todos os contributos científicos, técnicos, pessoais e emocionais, que tive a oportunidade de beneficiar. A conclusão deste projeto deve muito à sua ação.

Agradecer à SFORI por tudo o que me tem proporcionado, pois sem este projeto empresarial não existiria qualquer ponte para a aplicação prática e contacto com a realidade desta área do conhecimento.

Agradecer ao Alexandre pelo incentivo e suporte amigo, impulsionando-me e não me deixar tomar pela inércia ou sucumbir à tentação de deixar este projeto de lado. Um obrigado ainda à Consulita e Pedro Brito pelo apoio que sempre me dão e que de forma mais ou menos direta influenciou a conclusão deste trabalho.

Por fim, agradecimentos incomensuráveis a toda a minha família, em especial aos meus Pais e Avós, porque me ensinaram a ser o que sou, e à minha Esposa Tita e filha Marta, por todo o tempo que lhes retirei.

Resumo Analítico

O uso de equipas em contexto organizacional é algo que se reveste de um carácter de necessidade e exigência, em virtude da complexidade dos problemas e desafios que a envolvente concorrência reserva a qualquer unidade empresarial. Paralelamente, o treino que é realizado para preparar e garantir o eficaz e eficiente treino destas equipas tem vindo a ser alvo de profundas transformações, carecendo ainda de alguma investigação e desenvolvimento que permita melhorar tanto quanto possível os outputs do mesmo, investindo o menor tempo possível no processo.

O presente estudo, realizado em contexto de simulação e treino de competências associadas ao trabalho de equipa, visa verificar se um fator organizacional que é a estrutura de apoio, impacta ou não sobre um conjunto de processos de grupo, condicionando-os e retirando, potencialmente eficácia aos processos de desenvolvimento de competências, em que as equipas tomam parte.

Foi assim avaliado o impacto da Estrutura de Apoio organizacional, nas quatro variáveis, em contexto de simulacro destinado ao treino e desenvolvimento de competências associadas ao trabalho em equipa de elevado desempenho. Objetivando a operacionalização do objetivo preconizado e operacionalizando-se o estudo empírico, fez-se recurso da técnica de questionário, cuja base se constitui por literatura científica credível, de onde foram extraídos os conceitos científicos de base comprovada. Fez-se uso ainda do método de abordagem hipotético-dedutivo, com tratamento estatístico de dados.

Palavras-chave: teambuilding, desenvolvimento de equipas, grupos de trabalho, processos de grupo, estrutura de apoio organizacional, objetivos e normas de grupo, comunicação e feedback, processos de tomada de decisão, liderança e eficácia e eficiência organizacional.

Abstract

The use of teams in organizations is a need and a requirement, due to the complexity of the issues and challenges surrounding market competition that challenges any business unit nowadays. Simultaneously, the training conducted to prepare and ensure effective and efficient teams has been the target of deep transformations, still lacking from some research and development that will improve as much as possible the outputs of it, and allowing the investment of the shortest possible time in the process.

This study, conducted in the context of simulation and training of team work skills, intends to determine whether an organizational factor as the organizational support structure, impacts or not on a range of group processes, conditioning them and removing the potential effectiveness of skills development processes, in which teams are involved.

The impact of organizational support structure on the four variables was then assessed, in a context of training and development of skills associated with high performance working teams. Aiming at the mentioned goal and at the operationalization of the empirical study, we used the questionnaire technique resource, whose base is constituted by credible scientific literature, where the basis of proven scientific concepts were extracted. We also made use of the method of hypothetical-deductive approach, with statistical treatment of data.

Keywords: team building, team building, workshops, group processes, organizational support structure, goals and group norms, communication and feedback processes of decision making, leadership and organizational effectiveness and efficiency.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO.....	9
1.1. Enquadramento.....	9
1.2. Motivações que levaram à escolha do tema	10
1.3. Objetivos da Dissertação	11
1.4. Abordagem Metodológica	12
1.5. Estrutura da dissertação.....	14
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	15
2.1. Definições dos principais conceitos. Suas relações.....	15
2.1.1. Estrutura/Apoio Organizacional	15
2.1.2. Objetivos e Normas de Grupo	19
2.1.3. Comunicação e Feedback	22
2.1.4. Processos de Tomada de Decisão.....	25
2.1.5. Liderança.....	27
2.2. Apresentação do Modelo Teórico e hipóteses de estudo.....	34
2.2.1. Apresentação do Modelo.....	34
2.2.2. Hipóteses de estudo	36
3. METODOLOGIA	42
3.1. Amostra e recolha de dados.....	42
3.2. Instrumentos de análise utilizados.....	43
3.3. Validade e consistência das escalas.....	43
3.4. Caracterização da amostra.....	44
4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	45
5. CONCLUSÃO.....	61
5.1. Conclusões teóricas	61
5.2. Implicações para a Gestão	63
5.3. Limitações e sugestões para futuras investigações.....	65
6. BIBLIOGRAFIA.....	67

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo EFQM e a importância da estratégia	28
Figura 2. Modelo conceitual.....	41

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1. Matérias científicas que formam os pilares do estudo	12
Quadro 2. Sete lições para guiar o líder para o futuro.....	29
Quadro 3. Principais definições de liderança.....	30
Quadro 4. Setor de atividade dos respondentes (N=63).....	44
Quadro 5. Análise da frequência de respostas relativas ao primeiro grupo de afirmações da escala «Estrutura/Apoio Organizacionais» (N=63).....	45
Quadro 6. Análise da frequência de respostas relativas ao segundo grupo de afirmações da escala «Estrutura/Apoio Organizacionais» (N=63).....	46
Quadro 7. Análise da frequência de respostas relativas ao terceiro grupo de afirmações da escala «Estrutura/Apoio Organizacionais» (N=63).....	46
Quadro 8. Análise da frequência de respostas relativas ao terceiro grupo de afirmações da escala «Estrutura/Apoio Organizacionais» (N=63).....	47
Quadro 9. Análise da frequência de respostas relativas ao primeiro grupo de afirmações da escala «Objetivos e Normas de Grupo» (N=63)	48
Quadro 10. Análise da frequência de respostas relativas ao segundo grupo de afirmações da escala «Objetivos e Normas de Grupo» (N=63)	48
Quadro 11. Análise da frequência de respostas relativas ao terceiro grupo de afirmações da escala «Objetivos e Normas de Grupo» (N=63)	49
Quadro 12. Análise da frequência de respostas relativas ao quarto grupo de afirmações da escala «Objetivos e Normas de Grupo» (N=63)	50
Quadro 13. Análise da frequência de respostas relativas ao quinto grupo de afirmações da escala «Objetivos e Normas de Grupo» (N=63)	50
Quadro 14. Análise da frequência de respostas relativas ao primeiro grupo de afirmações da escala «Comunicação e feedback» (N=63)	51
Quadro 15. Análise da frequência de respostas relativas ao segundo grupo de afirmações da escala «Comunicação e feedback» (N=63)	52
Quadro 16. Análise da frequência de respostas relativas ao terceiro grupo de afirmações da escala «Comunicação e feedback» (N=63)	53
Quadro 17. Análise da frequência de respostas relativas ao quarto grupo de afirmações da escala «Comunicação e feedback» (N=63)	53

Quadro 18. Média e desvio-padrão da subescala Processos de Tomada de Decisão (N=63)	54
Quadro 19. Análise da frequência de respostas relativas ao primeiro grupo de afirmações da escala «Liderança» (N=63)	55
Quadro 20. Análise da frequência de respostas relativas ao segundo grupo de afirmações da escala «Liderança» (N=63)	55
Quadro 21. Análise da frequência de respostas relativas ao terceiro grupo de afirmações da escala «Liderança» (N=63)	56
Quadro 22. Análise da frequência de respostas relativas ao quarto grupo de afirmações da escala «Liderança» (N=63)	57
Quadro 23. Análise da consistência interna das escalas em análise.....	58
Quadro 24. Validação das hipóteses	59

1. INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento

O uso de equipas no contexto organizacional vai sendo incrementalmente ditado pelo facto das condições competitivas atuais se basearem cada vez mais em realidades complexas, que colocam ao indivíduo, atuando por si só, barreiras e dificuldades praticamente insolucionáveis.

A constante mudança e a velocidade a que a mesma ocorre, colocou na ordem do dia desafios insuspeitáveis, aos quais as organizações começam cada vez mais a responder com o recurso à constituição e formação de equipas, com atribuições e responsabilidades, também elas, cada vez mais exigentes e complexas.

Apresentando resultados e impactos cada vez mais positivos, o recurso a equipas de trabalho é uma estratégia de organização estrutural, que se apresenta como eficaz em situações muito específicas.

As equipas não podem nem devem ser usadas para todos os tipos de cenários, inclusivamente porque não nascem naturalmente a partir da mera junção de um conjunto de indivíduos. A sua constituição exige investimento e método, pois existem etapas e fases pelas quais se faz o percurso de construção de equipas até ao seu ponto ideal de maturação, ou seja, até que se possa afirmar que estamos perante uma equipa de alto nível de desempenho.

É ao longo deste percurso que pode e deve surgir o treino de competências, no sentido de acelerar o processo e deixar melhor preparados os indivíduos face às expectativas de desempenho e às necessidades típicas do trabalho em equipa, que presidem à sua constituição.

No entanto, estes processos de desenvolvimento de competências dos individuo devem ter em linha de conta que a forma como as organizações se encontram estruturadas internamente e a cultura que ostentam, condiciona a forma como os seus quadros reagem a qualquer processo de desenvolvimento de competências.

Enquadrados por uma conjuntura que vai impondo cada vez mais a necessidade de percebermos claramente quais os fatores que maximizam o retorno de qualquer investimento,

consideramos que a formação e qualquer ação de desenvolvimento de competências não deve ser exceção. Assim o presente estudo direciona a sua atenção para questões como:

- Até que ponto a Estrutura Organizacional impacta a forma como os grupos operam em situação de treino de competências?
- Poderá o sucesso ou insucesso do programa estar apenas relacionado com a qualidade do programa ou a Estrutura Organizacional de onde os formandos são originários tem uma palavra a dizer?
- Poderá a Estrutura Organizacional influenciar um grupo de indivíduos em contexto de formação, ao ponto de influenciar positiva ou negativamente o seu desempenho nesse contexto?

1.2. Motivações que levaram à escolha do tema

As equipas são hoje progressivamente usadas pelas organizações, como forma de resposta à crescente complexidade do universo competitivo. Atualmente já não é possível dar resposta aos desafios do mercado com base em ações individuais, sendo a capacidade de trabalhar em equipa e a qualidade do desempenho dessas mesmas equipas que integram as organizações, os fatores-chave que ditam a sobrevivência de qualquer empresa.

É com base na centralidade do tema das equipas de trabalho que decidimos investigar um pouco mais acerca das dinâmicas que se estabelecem entre as organizações e as equipas de trabalho, nomeadamente ao nível dos seus processo internos e o que os influencia, de maneira a que possamos contribuir para o seu melhor entendimento.

Tendo como ponto de partida, que uma equipa mediana atinge apenas 63% dos objetivos propostos pelos seus planos estratégicos (Mankins & Steele, 2005) e que o treino ou a falta dele, é a principal falha identificada no seu funcionamento (Wellins & George, 1991), a presente investigação escolheu um cenário de uma formação experiencial para testar a influencia de um fator organizacional em quatro processos de grupo, almejando perceber até que ponto o desempenho da equipa é influenciado pela estrutura que a acolhe, mesmo encontrando-se totalmente separada dela.

Do ponto de vista pessoal, a escolha do presente tema representa uma ligação direta ao desenvolvimento contínuo do conhecimento no âmbito da realidade profissional, pois é nesta área do conhecimento onde desenvolvemos a maior parte do nosso percurso e todos os conhecimentos aqui gerados e acumulados, certamente que serão geradores de novas e melhores competências técnicas.

Por fim, também o percurso formativo do Master/Mestrado ministrado pela Universidade Autónoma de Lisboa acabou por nos encaminhar para esta temática, dada a importância estratégica e competitiva das equipas no quadro dos Recursos Humanos, e estes no âmbito do desempenho organizacional. Aqui não poderíamos deixar uma palavra de apreço ao apoio e suporte de companheiros e professores, que incentivaram esta escolha, disponibilizando o seu conhecimento e tempo para nos prestar toda a colaboração necessária.

1.3. Objetivos da Dissertação

A presente dissertação aponta como objetivo primordial, a avaliação do impacto da Estrutura de Apoio Organizacional nos Processos (internos) de Grupo. Este mesmo objetivo geral, consagra como os seguintes objetivos específicos:

- Impacto da Estrutura de Apoio Organizacional nos Objetivos e Normas de Grupo;
- Impacto da Estrutura de Apoio Organizacional na Comunicação e Feedback;
- Impacto da Estrutura de Apoio Organizacional nos Processos de Tomada de Decisão;
- Impacto da Estrutura de Apoio Organizacional na Liderança;

Assim e partindo do presente enquadramento, afirmamos que através do estudo aqui projetado, visamos averiguar em que medida um Fator Organizacional influencia ou não os Processos de Grupo mencionados, sendo o mesmo contextualizado por uma ação de formação experiencial, onde estes e outros processos foram treinados.

Dito isto e caracterizada a situação de partida, apresentaremos de seguida uma declaração de intenções relativa à forma como iremos realizar, na prática, esta investigação.

Em todo o caso, ressaltamos desde já que a presente investigação ostentará um suporte científico credível e atual, socorrendo-se apenas de conceitos científicos, cuja base esteja comprovada e trabalhada por autores e publicações conceituadas.

Assim, as matérias científicas que formam os pilares do presente estudo são:

Quadro 1. Matérias científicas que formam os pilares do estudo

Fator Organizacional	• Estrutura de Apoio Organizacional
Processos de Grupo	• Objetivos e normas de grupo • Comunicação e Feedback • Processos de Tomada de Decisão • Liderança

Fonte: Elaboração própria

1.4. Abordagem Metodológica

A globalização, a competição desenfreada e, acima de tudo, o avanço das tecnologias de comunicação e informação, trouxeram ao mundo uma grande dose de complexidade, com implicações diretas no nosso dia a dia. Devido a este enquadramento, nem os gestores de topo, nem os simples colaboradores podem tomar as decisões por si só. As competências complementares de cada trabalhador devem ser conjugadas, recorrendo-se ao agrupamento daqueles em equipas. É assim que muitas organizações integram o pressuposto de que as equipas são uma ferramenta para o aumento de produtividade e performance (Nedelko, 2008).

O mesmo autor aponta alguns dilemas e problemas do trabalho em equipa e que passam pelo pensamento grupal (ignoram-se alternativas em função do consenso); clandestinos (membros crentes nas vantagens das equipas mas sem darem o seu contributo em qualquer momento); a exigência do trabalho em equipa (gestão do tempo associada); conflitos pessoais

(diferentes valores individuais); a pouca disponibilidade para trabalhar; e questões de recompensa.

Ainda assim, transformar grupos em equipas de alto rendimento é crítico. Embora raro, o trabalho de equipa de alto rendimento é um dos atributos mais importantes e influenciáveis para o sucesso organizacional em épocas turbulentas (Castka, Bamber, Sharp & Belohoubek, 2001).

O treino ou a falta dele é a principal falha no funcionamento (Wellins & Jill, 1991). Este, quando realizado deve ser preferencialmente sobre soft-skills, pois são elas a chave para permitir que o “gap” entre o desempenho verificado e o desempenho desejável se extinga (Mankins & Steele, 2005).

As peças-chave ou condições de sucesso passam pela qualidade da comunicação levada a cabo pela equipa, o alinhamento sob os mesmos propósitos estratégicos, a criação de planos de curto e longo prazo e o sentimento inerente a cada elemento da equipa de se sentir capaz de atingir os resultados (Mankins & Steele, 2005).

Todos estes itens podem ou não ser afetados pela Estrutura de Apoio Organizacional, potenciando-os ou restringindo-os, e foi isso que se procurou investigar na vertente mais operacional desta dissertação, a qual foi suportada num estudo de avaliação do desempenho de equipas em ações de teambuilding, usando a técnica do questionário/inquérito, o qual foi aplicado aos participantes da ação “24 Horas de Logística”, objetivando desenvolver a investigação sobre o tema num contexto de simulação e treino de competências.

O inquérito de avaliação do desempenho de equipas em ações de teambuilding foi respondido por 63 participantes e visou, as seguintes variáveis: Estrutura de Apoio Organizacional; Objetivos e Normas de Grupo; Comunicação e Feedback; Processos de Tomada de Decisão; e Liderança.

Para Collins e Hussey (2005:165), “um inquérito é uma lista de perguntas cuidadosamente estruturadas, escolhidas após a realização de vários testes, tendo em vista extrair respostas confiáveis de uma amostra escolhida. O objetivo é descobrir o que um grupo selecionado de participantes faz, pensa ou sente”.

A análise das informações obtidas a partir do tratamento dos questionários, irá possibilitar a realização da interpretação dos factos, abrindo espaço para o aperfeiçoamento

e/ou revisão das Hipóteses do Estudo preconizadas, à qual a verificação empírica fornecerá também alguns contributos.

Assim, será apresentada a descrição e a preparação dos dados, e a análise das relações entre as variáveis. Finalmente será realizada a comparação dos resultados observados com os resultados esperados, recorrendo à análise estatística dos dados.

1.5. Estrutura da dissertação

Assim, o conteúdo da presente dissertação será estruturado em seis capítulos:

Capítulo I: Introdução, aborda as motivações que levaram à escolha do tema, os objetivos da dissertação e a abordagem metodológica da investigação.

Capítulo II: Enquadramento Teórico. Neste capítulo abordar-se-á a definição dos principais conceitos: Estrutura/Apoio Organizacional; Objetivos e Normas de Grupo; Comunicação e Feedback; Processos de Tomada de Decisão; e Liderança.

Capítulo III: Apresentação do modelo teórico e hipóteses de estudo. Aqui será apresentado o Modelo de Investigação e as Hipóteses de Estudo.

Capítulo IV: Metodologia. Neste capítulo será caracterizada a amostra e a recolha de dados, destacando-se os instrumentos de análise utilizados. Seguir-se-lhe-á a discussão dos resultados.

Capítulo V: Conclusão. Iremos apresentar as principais conclusões do estudo, as suas implicações práticas, limitações e sugestões para futuras investigações.

Capítulo VI: Bibliografia. Aqui encontrar-se-ão as referências das obras que serviram de base à nossa investigação.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. Definições dos principais conceitos. Suas relações

De seguida abordar-se-ão os conceitos principais, que estão presentes neste trabalho, com uma incursão pelas suas origens e uma visita às abordagens mais relevantes.

2.1.1. Estrutura/Apoio Organizacional

A centralidade da estrutura nos estudos organizacionais advém do facto de ser ela a assegurar o “esqueleto” de qualquer organização, influenciando inevitavelmente os comportamentos de todos os indivíduos que nela se integrem. Nela podemos distinguir duas componentes fundamentais: 1) o modo como a organização divide o trabalho em múltiplas tarefas, e 2) a forma como estabelece a coordenação entre elas (Cunha, Rego, Cunha e Cardoso; 2007).

A génese das equipas encontra-se na complexidade das tarefas que muitas das vezes, lhes estão reservadas. A grandeza e exigência desses desafios faz com que um indivíduo por si só não tenha a capacidade de lhe dar resposta. É nesse sentido que o coletivo se configura como a resposta.

Estas estruturas parcelares de sistemas maiores, não são mais do que uma resposta às adversidades e dificuldades, a que se chegou em virtude dos meios altamente incertos, complexos, dinâmicos e ambíguos onde muitas das vezes as equipas são forçadas a atuar, como afirmam Urban, Bowers, Monday e Morgan (1995).

Por outras palavras, é a divisão da tarefa maior em sub-tarefas, repartindo risco e exigência, e a atribuição destas quer às diferentes equipas, quer, consequentemente, aos seus membros, que permite à organização responder aos desafios que se lhe colocam.

Assim, a estrutura de uma equipa, integrando uma estrutura organizacional maior, não é mais do que uma representação da forma como as tarefas são divididas em sub-tarefas, para

que possam então ser atribuídas e divididas pelos membros daquela (Urban et al, 1995). Para os mesmos autores, a estrutura da equipa é definida como um conjunto formado pela informação, permissões e capacidades atribuídas aos indivíduos, para que estes possam desempenhar a sua tarefa.

Por seu lado, as estruturas de apoio à eficácia do trabalho em equipa, seguem geralmente uma estrutura de *input*, *throughput* e *output* (Salas et al, 2008), nos quais os *inputs* incluem as características, capacidades e estados individuais e da equipa; os *throughputs* integram a comunicação, a coordenação, a colaboração e o processo de tomada de decisão da equipa; e os *outputs* são os bens ou serviços produzidos pela equipa.

Vários estudos realizados sobre performance de equipas, procuram comparar os desempenhos destas, opondo as que se organizam com o recurso a algum tipo de estrutura hierárquica, com outras que existem sem o apoio de qualquer tipo de estrutura hierarquizada.

Segundo Neto e Filho (2000), a completa adequação da estrutura organizacional ao foco de atividade é um dos principais mecanismos de fomento da competitividade. Estes mesmos autores referem também que as equipas de trabalho têm sido bastante utilizadas a partir da segunda metade da década de 90, por parte de médias e grandes empresas que se encontram a promover alterações na sua estrutura organizacional, visando aumentar a sua flexibilidade.

Para um correto entendimento desta questão deve ter-se em conta que estrutura hierarquizada pressupõe que os indivíduos que compõem a equipa, são especializados e detêm algum tipo de responsabilidade ou informação que usam, até certo ponto, de forma única e exclusiva. Por outro lado, uma equipa não hierarquizada pressupõe que os seus elementos não são especializados e que partilham responsabilidades e informação.

Dado este enquadramento e segundo Urban, Bowers, Monday e Morgan (1995), citando vários outros autores (Bowers, Urban & Morgan, 1992; Kleinman & Serfaty, 1989), de uma forma geral, pode concluir-se que, quando comparadas várias estruturas hierárquicas e não hierárquicas, as segundas obtêm invariavelmente níveis de performance superiores.

Segundo estes mesmos autores, a estrutura organizacional e a pressão (carga de trabalho) a que aquela se encontra sujeita, são partes integrantes do contexto onde a equipa deve atuar. Contudo, esse mesmo contexto integra também outros fatores (incerteza, pressão temporal, elementos stressantes da própria envolvente, entre outros), que fazem com que a análise da estrutura não possa ser realizada de forma isolada.

No caso concreto deste estudo, o contexto é uma ação de formação experiencial, dedicada ao treino de competências comportamentais, onde propositadamente se procurou descontextualizar as equipas face ao seu dia a dia, deixando-as mais suscetíveis a esse mesmo trabalho de melhoria. Pela mesma razão, não foram impostas ou definidas externamente, quaisquer funções ou estruturas pelas quais as equipas devessem estar organizadas, sendo esse um dos pontos em que focámos a nossa atenção, ou seja, perceber em que medida se relacionava a estruturação da equipa com os processos de grupo identificados.

A forma heterogénea como as equipas se organizaram/estruturaram na ação que nos serviu de amostra, seguiu a tendência do que se verifica na atualidade, tal como afirma Mintzberg, citado por Faure (1991). Fruto da diversidade de respostas estruturais que existem hoje, onde o recurso a equipas de trabalho vai proliferando, denota-se que os modelos puros de estruturação das organizações não são mais do que isso mesmo, modelos a partir dos quais as empresas divergiram para a sua situação específica, que podem ser apelidados de modelos híbridos, pela forma diferenciada que exibem do ponto de vista estrutural e dos seus princípios de funcionamento.

Faure (1991) afirma mesmo que a estrutura se apresenta, como um estado de estabilidade temporária, assumindo-se o ambiente como dinâmico e (ou) a estratégia como ambiciosa, podendo compará-la a um coral “que parece petrificado, mas na realidade vive e evolui” (pág. 193).

Independentemente do modelo puro de estrutura que consideremos ou de qualquer alteração verificada a essa configuração idealista, as equipas, sejam elas permanentes ou pontuais (task-forces) poderão estar sempre presentes, visando dar respostas mais incisivas e céleres a desafios, que de outra forma, a estrutura global seria menos lesta a corresponder. Segundo Pina e Cunha, et al (2007) o principal desafio que se coloca na altura de arquitetar uma estrutura organizacional, é a conceção de uma solução que sirva dois fins aparentemente contraditórios. Por um lado, a estrutura deve controlar o comportamento humano, mas por outro, não deve deixar de delegar nos empregados o grau de autonomia necessário para que estes possam prestar um rápido e eficaz apoio às necessidades dos clientes e às movimentações dos concorrentes.

Quando observamos as diretrizes que devem presidir à escolha da estrutura mais adequada, os mesmos autores identificam 4 variáveis que limitam as escolhas possíveis e o grau de liberdade dos gestores nas opções a tomar. A dimensão da organização, a tecnologia que

utiliza, a envolvente onde se insere e a estratégia preconizada, contribuem para afunilar e triar o modelo mais adequado à realidade e exigência da organização e mercado onde se insere.

Depois de escolhido o modelo e procurando que essa escolha se materialize em vantagens sobre os concorrentes, podemos ainda diferenciá-lo de outros se, tal como Faure (1991) defende, analisarmos a Diferenciação e modos de agrupamento das funções; a Formalização e estandardização; e a Localização da tomada de decisão, trabalhando e adequando esses itens às necessidades do momento que a empresa se encontra a atravessar.

Ainda que recente, mas por se encontrar diretamente associado às estratégias para lidar com uma realidade competitiva cuja complexidade é exponencial, o modelo de estrutura horizontal é de todos os modelos puros conhecidos, aquele que se suporta mais nas equipas.

Procurando um achamento da hierarquia que gere os processos de negócio e tempos de resposta mais baixos, as organizações que adotaram este modelo ganharam ainda no contacto com o mercado e na comunicação interdepartamental, proporcionando níveis superiores de inovação e flexibilidade. No entanto, envolve uma mudança apreciável do ponto de vista de filosofia de gestão, sendo de implementação altamente desafiante. Como condições para o sucesso, esta tipologia de estruturas necessita de ter equipas com os recursos adequados, caracterizadas pela multidisciplinariedade e dotadas de poder.

Uma outra perspetiva sobre estas questões, surge pela opinião de Luciano Vicenzi, no seu artigo “A Estrutura Social das Equipas de Alta Performance”, onde afirma que a complexidade social das estruturas organizacionais, pela sua inimitabilidade, são o bastião da sua vantagem competitiva, devendo por isso acauteladas quando se procede à construção da identidade e estrutura social da equipa, por forma a se preservarem as suas idiossincrasias.

Sobre esta mesma perspetiva parecem alertar Neto e Filho (2000), que referem que as estruturas têm de suportar mais que apenas o seu aspeto formal do poder, responsabilidade e controle. Neste enquadramento, os autores fazem menção ao trabalho de Handy (1997) que defende que o poder nas novas organizações vem das relações que se estabelecem e não das estruturas que se instituem.

Por aqui se depreende que a estrutura integra perspetivas formais e informais que as estratégias de mudança organizacional devem atender, colocando os indivíduos no centro da questão.

É neste âmbito que a componente “Apoio” tem mais preponderância, pois é aí onde se incluem os sistemas de incentivos e recompensas, os sistemas motivacionais, a gestão de carreiras e expectativas quanto à atividade a desenvolver, acompanhada de eventuais alterações à estratégia no rumo da organização.

Estes componentes realizam a ligação entre os aspetos formais anteriormente mencionados e os aspetos informais, os quais não são menos relevantes na prossecução de resultados. Cunha et al (2007:605) afirma que “a estrutura informal corresponde a um lado não previsto e não planeado mas não necessariamente indesejado”, a qual pode ser “comparada ao sistema nervoso central da organização”, fornecendo resposta aos problemas, sempre que a componente formal não o faz.

Cunha et al (2007:199) refere-nos que a satisfação do colaborador é um elemento alavancador do desempenho e que se pode entender como “resultado da interação e do ajustamento entre as pessoas e a organização”.

É também isto que defende Beal (2003) quando frisa a necessidade de existência de sistemas de monitorização e reconhecimento da valia dos colaboradores, que se baseiem no contributo dado por cada individuo, por forma a promover a igualdade de oportunidades entre todos os colaboradores, estejamos a falar da equipa ou da organização como um todo. De facto, vários são os autores que consideram o “Apoio” organizacional, como um elemento chave na motivação e melhoria do desempenho das equipas (Staniford, 1996; Burket, 2006).

2.1.2. Objetivos e Normas de Grupo

Num contexto de treino de competências e segundo alguns autores, quando alguma equipa enfrenta ou encara a realidade do seu estado emocional, inicia uma introspeção que lhe permite a manutenção de um conjunto de hábitos partilhados. Contudo, estes processos podem conduzir a equipa a conhecer a realidade mas não a fazê-la alterar. Para isso, é preciso descobrir a origem dos problemas, a qual se esconde, não raras vezes, por detrás de regras ou hábitos que governam os grupos.

Num plano organizacional, as regras são a cultura da organização, enquanto que nas equipas, nos referimos às normas de grupo (Goleman, Boyatzis & Mckee, 2002). Aqueles

autores referem ainda sobre este mesmo tema que quando as normas estão bem claras para os membros de uma equipa, o líder nem precisa de estar fisicamente presente para esta seja eficiente, pois os seus membros irão intervir no sentido de fazer cumprir as regras e restaurar o equilíbrio da equipa.

Neste contexto, a real tarefa de um líder é a monitorização do estado emocional da equipa e ajudar os elementos a identificar e reconhecer as situações menos claras. Muito mais do que a mera observação das tarefas, deve entender acima de tudo, como se sentem. Logo que o líder ajude a equipa a identificar e a reconhecer as suas áreas de melhoria, esta irá, em grupo, arranjar novas formas de lidar com os problemas (Goleman et al, 2002).

Visando a conexão entre normas e objetivos, e para que se possa traçar um rumo de evolução, é necessário primeiro saber-se com exatidão qual o estado atual, para só depois podermos delinear uma visão sobre o futuro. Por seu lado, as normas numa equipa vão ajudar a determinar se esta terá um elevado desempenho ou não (Guzo et al, 1996).

Segundo DeShon, Kozlowski, Schmidt, Mildner e Wiechmann (2004), os estudos sobre o estabelecimento de objetivos ainda não são suficientemente claros e aprofundados, no entanto sugerem, a partir das suas pesquisas que, na possibilidade de ter objetivos individuais, objetivos grupais e objetivos “groupcentric” (objetivos individuais focados nos contributos para a performance da equipa), a combinação que mais contribui para a melhoria do desempenho é aquela que liga objetivos grupais e “groucentric”.

Mankins e Steele (2005) afirmam que a perda de performance das equipas tem várias causas e chega em média aos 37% de eficácia perdida, ficando-se essa situação a dever aos seguintes fatores por eles identificados:

- Inexistência ou inadequação de recursos;
- Estratégia comunicada deficientemente;
- Falta de clareza nas ações a realizar;
- Execução acompanhada de contabilidade pouco clara;
- Parâmetros e cultura organizacional impeditivas da execução;
- Monitorização inadequada da performance;

- Consequências e recompensas inadequadas para o sucesso ou falha;
- Liderança sénior pobre;
- Liderança descomprometida;
- Estratégia sem resultados comprovados;
- Outros obstáculos (incluindo capacidades e competências inadequadas).

Os mesmos autores acabaram por agrupar em 5 fatores principais, as causas dos “gaps” de performance. A saber:

- 1) As empresas raramente controlam e analisam a performance em função das prioridades anuais;
- 2) Os resultados plurianuais raramente correspondem às previsões;
- 3) Perde-se muito na tradução devido à fraca comunicação e ao acompanhamento;
- 4) Os constrangimentos à performance são invisíveis à gestão de topo;
- 5) O “gap” entre estratégia e performance fomenta uma cultura de sub-performance ou fraca performance.

Olhando os variados tópicos acima evidenciados, é perceptível que vários se encontram diretamente relacionados com o estabelecimento e adequado acompanhamento dos objetivos, sendo esta prática em si mesma uma norma de grupo, ou seja, visando a obtenção de altos níveis de desempenho, é desejável para organizações e equipas que se normalize a tarefa de estabelecer, comunicar e monitorizar objetivos de forma clara.

De facto, o método e qualidade do trabalho de qualquer grupo, formal ou informal, está intimamente ligado ao seu quadro de normas e valores. As normas mantêm um grupo a funcionar como um sistema e não como uma coleção de indivíduos. Ainda assim, ao se introduzir a perspetiva de formalidade ou informalidade, duas ideias chaves devem ser tidas em conta (www.accel-team.com):

- 1ª - Onde as normas formais ou informais coexistem, as informais suplantam as formais. No momento em que as normas entram em conflito com os objetivos organizacionais, é a eficácia organizacional que sofre.
- 2ª - Os membros de um grupo informal podem não ter a consciência que as normas do grupo influenciam o seu comportamento. As normas são especialmente potentes pois, sem se aperceberem, os membros não colocam sequer a hipótese de agir de outra forma, ou seja, estão embrenhadas nos padrões de comportamento.

2.1.3. Comunicação e Feedback

A comunicação é uma condição sine qua non da vida social e por consequência, da vida organizacional. Uma organização é uma rede comunicacional e se a comunicação falha, uma importante parte da estrutura organizacional também falha (Cunha, 2007; cit Wiio, 1995).

Quanto mais os elementos da equipa necessitem de coordenar o seu trabalho, para a realização de tarefas e objetivos coletivos, mais a performance da equipa deve ser influenciada pela comunicação e nível de coesão.

A correção e eficácia do processo comunicacional, afetará por isso diretamente a qualidade dos outputs da equipa, configurando-se como um dos pilares da “saúde” da organização (Pentland, 2012).

Devemos tomar em linha de conta que para efeitos do presente estudo não abordaremos a comunicação na sua perspetiva ou função de ligação entre a organização e o exterior, comumente materializada por ações diretamente relacionadas com os vetores ditados pelas áreas de marketing e comercial. Neste trabalho será apenas visado o tipo de comunicação que apoia o funcionamento da empresa no seu dia a dia, abrangendo quer situações operacionais, como estratégicas.

Neste enquadramento, tomaremos a comunicação como todo um processo que permite aos indivíduos e equipas a que estes pertencem, interagirem e compreenderem-se, trocando, captando e/ou cedendo todas as informações necessárias ao bom desempenho das funções e à prossecução dos objetivos definidos pela organização.

Será dado no entanto, o merecido destaque a uma técnica chave do próprio processo comunicacional – o feedback – pela importância que ocupa nas dinâmicas interpessoais presentes em qualquer equipa e/ou organização.

Sintoma da maturidade de qualquer equipa, é a forma como cada membro se dirige e interage com os restantes elementos. É aqui que surge o feedback pela importância que ocupa nas dinâmicas interpessoais presentes em qualquer equipa e/ou organização. O feedback prestado e escutado pelos membros da equipa aos seus pares, a sua qualidade processual e conteúdo, dizem-nos se estamos ou não em presença de uma equipa madura e competente.

Contrariamente à perspetiva individual, onde são bem conhecidas as vantagens do feedback, num plano grupal ainda não existem certezas quanto aos seus verdadeiros contornos e impactos (Hinsz, Tindale & Vollrath, 1997).

Contudo, na opinião de Farias (2005:1), o “feedback constitui-se como uma forma de comunicação de feita por pessoas ou grupos para pessoas ou grupos, com o propósito exclusivo de dar a uns a perceção dos outros, heteroperceção, em relação aos seus comportamentos e atitudes.”

Este mesmo autor, citando Bee e Bee (2000), afirma que estamos perante um importante e eficaz mecanismo que se faz valer dos relacionamentos interpessoais que nele próprio se estabelecem, como propulsor do desenvolvimento, melhoria e clarificação desses mesmos relacionamentos. Estamos, por isso, perante uma técnica válida quer no contexto individual quer grupal, que visa essencialmente a melhoria mas que, caso não seja bem aplicada ou se enviesse o seu uso, pode servir para criar ou acentuar o afastamento entre indivíduos.

Apesar da maior parte da investigação realizada se debruçar sobre o feedback na perspetiva individual, ou na perspetiva grupal, a estratégia de combinar ambos é aquela que fornece melhores resultados, apesar de ser também neste campo que existe a maior lacuna em termos de literatura (DeShon, Kozlowski, Schmidt, Mildner & Wiechmann; 2004).

Também citados por DeShon et al (2004), foram Zander e Wolfe (1964) que concluíram a partir da sua investigação, que os indivíduos que receberam os dois tipos de feedback são também aqueles que registam a melhor performance.

Os benefícios para os membros das equipas são na opinião de Gray (1986), o usufruto de uma comunicação aberta, da melhoria das capacidades e do acesso ao conhecimento.

Na opinião de Nadler (1979), citado por DeShon et al (2004), o feedback dado à equipa resulta em atitudes melhoradas em prol da equipa, enquanto que o feedback dado aos indivíduos, resulta em melhorias de desempenho individuais, em contexto de equipa.

Essa é também a opinião de Bee et al (2000), que aludidos por Farias (2005), afirmam que o feedback, assumindo que a mesma deverá ser essencialmente usada por líderes de equipas, é uma importante ferramenta de gestão de talentos grupais, de afinação de desempenhos, orientação dos membros da equipa, fomento da motivação e intensificação do comprometimento, fulcral na criação e manutenção de equipas de elevado desempenho.

Para Urban et al (1995), a estrutura da comunicação, a qual impacta na forma e permissão de como e quem fala com quem dentro da equipa, deve ser diferente da estrutura hierárquica da mesma, não podendo a segunda ser um constrangimento para a primeira.

Um outro trabalho dos mesmos autores, datado de 1992, refere que nas equipas sem estrutura hierárquica definida, o maior recurso à comunicação está associada a ganhos de eficácia no funcionamento da equipa, enquanto que nas equipas estruturadas hierarquicamente, acontece exatamente o inverso, ou seja, com mais comunicação, a eficácia diminui. Estes autores, numa das conclusões dos seus trabalhos, afirmam mesmo que não existe uma fórmula que se possa aplicar de forma infalível à comunicação, pois esta depende do contexto onde se exige que a equipa desempenhe as suas funções.

No entanto, Pentland com um estudo inovador em 2012, vem provar a centralidade da comunicação na formação e manutenção de equipas de elevado desempenho, tendo conseguido identificar alguns padrões de comunicação como fator-chave do desempenho que as mesmas apresentam.

Neste enquadramento, o mesmo autor (2005:65) propõe 5 características do processo comunicacional, que as equipas de elevado desempenho apresentam:

1. Todos os elementos falam e escutam genericamente da mesma forma ou na mesma medida, intervindo de forma curta e agradável;
2. Os membros da equipa falam frente a frente, tendo conversas e gestos enérgicos;
3. Os elementos da equipa relacionam-se todos diretamente uns com os outros e não apenas com o líder;

4. Os membros da equipa mantêm conversas paralelas ou à parte, mesmo quando se encontram em contexto de equipa de trabalho;
5. Realizam intencionalmente pausas, saem da equipa e vão pesquisar fora, trazendo e partilhando informações novas e externas, para o ceio da equipa;

Para além de identificarem a energia, o envolvimento e a exploração como sendo os 3 componentes da comunicação que afetam o desempenho da equipa, este mesmo estudo conclui mesmo que, a melhor forma de construir uma equipa de elevado desempenho não é agrupar um conjunto de indivíduos que tenham as melhores competências técnicas, mas sim perceber como é que eles comunicam e conduzi-los a padrões de comunicação semelhantes.

2.1.4. Processos de Tomada de Decisão

As organizações afastam-se cada vez mais de moldes taylorianos. Hodiernamente, em qualquer organização, a tomada de decisão é algo central e rotineiro. No entanto, esta massificação da capacidade de tomar decisões elevou para outro patamar, a atenção que devemos dispensar a este processo.

A capacidade para se realizarem boas decisões pode significar a diferença entre um bom e um mau desempenho de toda a organização, a motivação ou desmotivação dos colaboradores, o sucesso ou insucesso.

Segundo Nedelko (2008), a construção de uma equipa é constituída por quatro processos. São eles o processo de desenvolvimento da equipa, o processo de coesão, processo de criação de normas e o processo de negociação de conflitos. Em todos eles, a capacidade para tomar boas decisões por parte de quem decide e gere mas também por parte do indivíduo que ocupa as posições mais inferiores da estrutura hierárquica, colocam em cima do processo de tomada de decisão, toda uma responsabilidade central.

Citado por Cunha et al (2007), o artigo de Géraldine Correia, publicado em junho de 1992, na revista Exame, sobre “Como olear a hierarquia”, apontava “os 10 mandamentos da decisão”, sendo curioso que o primeiro tópico seja desde logo aquele menciona que “a empresa dever ser organizada em torno de processos e não de funções”, aludindo à capacidade da

organização de automatizar procedimentos, evitando assim deixar em aberto as hipóteses de uma má decisão em função do livre arbítrio que assiste a todos os indivíduos.

A tomada de decisão é um processo multifacetado e onnipresente nas organizações a nível individual, grupal e organizacional.

O processo de tomada de decisão exige cada vez mais que se tenham disponíveis todos os dados, informações e conhecimentos, no entanto estes encontram-se normalmente dispersos fragmentados e armazenados nas mentes dos indivíduos onde sofrem a ação dos seus modelos mentais (Angeloni, 2003).

Entende-se por modelo mental, a representação mental de conhecimento ou estrutura mental que os membros de uma equipa partilham. Neste contexto, Cannon-Bowers et al (1993) notaram a existência de modelos mentais múltiplos que a equipa partilha.

Mathieu et al (2005) abordaram os impactos da partilha de modelos mentais nas equipas, visando as tarefas entre membros de equipas e o seu respetivo desempenho, tendo concluído que os processos de equipa mediavam a relação entre a partilha dos modelos mentais e o desempenho da equipa. Concluíram então que o desempenho era melhor nas equipas que partilhavam modelos mentais de melhor qualidade, do que naquelas que evidenciavam menor partilha e qualidade dos seus modelos.

Não é rara encontrarem-se situações onde equipas com atribuições na gestão de topo, demonstra incapacidade para tomar decisões. Aparentemente, quanto mais urgentes são as decisões, mais atrasos existem motivados pelo evitamento de assuntos, que à partida resultarão em desacordo, podendo vir a tornar-se um hábito evitar qualquer tipo de confronto (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002).

Para alavancar a qualidade da tomada de decisão deve procurar-se melhorar a comunicação e envolver várias pessoas no processo, com capacidade para se pronunciarem (Angeloni, 2003). Refira-se a este respeito que a interdependência é um moderador do processo e do desempenho em pequenos grupos (Beal, Cohen, Burke & McLendon, 2003). Mas não só, também visadas por vários estudos estão a coordenação e a comunicação, enquanto processos de grupo. A sua mediação, segundo Orasanu (1990), permitiu aos investigadores distinguir as equipas mais e menos eficazes.

Cunha et al (2007:580) definem a tomada de decisão como o processo de identificação e resolução de problemas, envolvendo essencialmente duas fases: (1) a fase de Identificação do problema, e (2) a fase da Resolução do problema.

No seguimento disto, os autores classificam as decisões em individuais, grupais e organizacionais, podendo as mesmas ser ainda consideradas como programadas ou não programadas.

Para a sua resolução Cunha et al (2007:581) apontam três modelos: Modelo Racional (“pensar primeiro”); Modelo Intuitivo (“ver primeiro”); e o Modelo Improvisacional (“fazer primeiro”).

De uma forma geral, a tomada de decisão nas organizações exigirá cada vez mais trabalho em equipa, envolvimento das pessoas maduras e uma comunicação estreita. No entanto, se por um lado nos afastamos das distorções da visão individualizada, aumentamos o conhecimento sobre a situação em causa e obtemos um resultado final mais avalizado, tudo isto por envolvermos mais pessoas na tomada de decisão, por outro lado temos um processo mais alongado temporalmente, crítico nos tempos que correm e passível de sofrer do síndrome de pensamento grupal (a decisão do grupo não será necessariamente a melhor face à individualizada) (Angeloni, 2003).

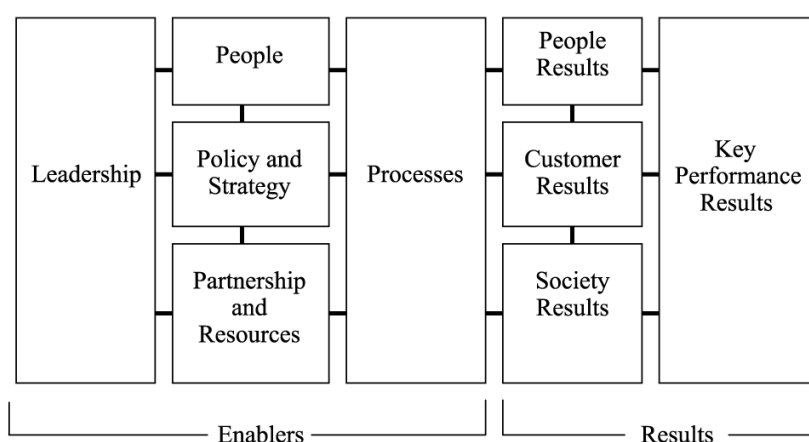
2.1.5. Liderança

As incursões realizadas à temática da liderança são sempre relevantes, complexas e absorventes atendendo à panóplia de aspetos/vertentes que nela se podem considerar, como as características individuais quer do líder, quer dos liderados; poderes formais instituídos pelas funções desempenhadas; tipologia de poder e/ou autoridade; importância e prioridade dos objetivos organizacionais envolvidos; envolvente contextual onde se movem líderes e liderados; competências necessárias pelo líder versus competências já detidas; relações e competências interpessoais; entre outras. Pode mesmo afirmar-se que a atenção que é dado a este tema vem desde o início da humanidade. São muitos os historiadores que afirmam que a história da humanidade esteve e está diretamente relacionada com a atuação de um conjunto de

líderes únicos, sendo o nosso percurso histórico equiparado ao conjunto das biografias desses mesmos indivíduos.

A liderança é também um ponto de partida essencial para a criação de uma organização de excelência (EFQM, 2014). Com efeito, de acordo com a figura seguinte, antes de se considerarem os aspetos essenciais da gestão de pessoas, da estratégia e dos recursos e parcerias, há que prestar atenção à liderança.

Figura 1. Modelo EFQM e a importância da estratégia



Fonte: Adaptado de EFQM (2014)

As empresas e/ou organizações de outra índole, são alvos constantes das pressões que as envolventes internas e externas lhes provocam. Estas forças originam movimentos intensos e constantes de mudança e transformação, que originam a reestruturação dos modelos de gestão, o repensar das estruturas formais e até mesmo um reexame dos processos operacionais e estratégicos, facto que, em última instância, impacta também nos líderes e na sua forma de liderar, exigindo um rápido e eficaz ajustamento às contingências, respondendo à envolvente competitiva e provocando simultaneamente, as necessárias mudanças ao nível da realidade organizacional interna.

O ambiente competitivo ganhou novas características e dinâmicas, originando transformação e mudança nas organizações. É neste contexto que a liderança se assume como um elemento fulcral para o bom desempenho de qualquer organização. Um líder veicula os valores organizacionais, assegura que os recursos necessários são disponibilizados às pessoas

e às operações, escutam bastante (existem mesmo estudos que afirmam que um líder escuta a maior parte do tempo) e zelam pela implementação e manutenção de culturas orientadas para os resultados.

Os líderes promovem em larga escala a criação de equipas que possam ser postas ao serviço do bem comum, ou seja, dos objetivos e desígnios da organização, substituindo-se a objetivos de índole pessoal. Comumente exercem o seu poder com base em exemplos, numa liderança que, quase pode afirmar-se, se realiza de forma indireta, por via do uso destes como modeladores de comportamento dos seus liderados. Fazem ainda uso de uma comunicação e de uma projeção estimulante da sua visão e valores, estando estes últimos muito consubstanciados em escutar e cuidar daqueles que com ele colaboram.

Atualmente, a interpretação do conceito de liderança é realizada com base em várias e distintas abordagens. Para Drucker (2000) existem sete lições no que toca à orientação de um líder, as quais se indicam no quadro seguinte.

Quadro 2. Sete lições para guiar o líder para o futuro

<i>Lição 1</i>	Os líderes não esperam, portanto, devem ser pró-ativos.
<i>Lição 2</i>	O caráter tem peso. As qualidades mais apreciadas pelos colaboradores são a honestidade, visão de futuro, a competência e a capacidade de incentivar.
<i>Lição 3</i>	Líderes têm a cabeça nas nuvens e os pés no chão, o que mostra ter visão futurista, mas sem esquecer as limitações.
<i>Lição 4</i>	Valores compartilhados têm importância. Os líderes devem defender valores representativos da vontade coletiva. Precisam saber como obter consenso e um conjunto comum de princípios.
<i>Lição 5</i>	A liderança não é um ato solitário. O líder não pode fazer tudo sozinho.
<i>Lição 6</i>	O legado do líder é a vida que levou. A maneira como é conduzida à própria vida, determina se as pessoas vão querer pôr as suas vidas nas suas mãos.
<i>Lição 7</i>	Liderança é interesse de todos. Liderança não é um lugar é, sim, um processo que envolve habilidades e talentos úteis.

Fonte: Drucker (2000, p. 117-127)

Cunha e Rego (2005) no seu trabalho apresentam um conjunto de definições as quais constam do quadro seguinte.

Quadro 3. Principais definições de liderança

House (1998)	A liderança é o processo de influência social exercido numa dada situação, com o objetivo de alcançar um determinado resultado. De uma forma mais direcionada para a gestão de topo, pode ser considerada como esforço de atribuir um significado ao esforço coletivo e de despoletar a energia necessária para alcançar esse propósito.
Curphy e Hogan (1994)	A liderança é o processo de persuasão de outras pessoas para, durante algum tempo, porem em segundo plano os seus interesses individuais em prol de um objetivo comum importante para o grupo.
Yukl (1998)	A liderança é um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objetivos e estratégias, a organização das atividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objetivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização.
Pelletier (1999)	A liderança é a capacidade de suscitar a participação voluntária das pessoas ou grupo na prossecução de objetivos definidos.
Lourenço (2000)	Para que a liderança se exerça, o grupo, explícita ou implicitamente, precisa de conseguir a influência do líder, de admitir (a si mesmo) ser influenciado. Exercer a influência é, assim, exercer autoridade, influência feita de aceitação, voluntária.
Syroit (1996)	A liderança pode ser considerada como um conjunto de atividades de um indivíduo que ocupa uma posição hierarquicamente superior, dirigidas para a condução e orientação das atividades dos outros membros, com o objetivo de atingir eficazmente o objetivo do grupo.
Hersey e Blanchard (1998)	A liderança é o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou grupo no sentido de deles obter esforços que permitam o alcance de metas numa dada situação. Trata-se, portanto, de algo que é função do líder, dos seguidores e de outras variáveis situacionais.

Fonte: Cunha e Rego (2005:21)

McChesney (1995), abordando a liderança numa perspectiva de relação de facilitação (semelhante ao que se verifica no caso de estudo selecionado), afirma existirem três tipos de liderança que o facilitador poderá materializar com o grupo que acompanha, por forma a que, de progressivamente, possa apoiar o processo de transformação em equipa. Estas tipologias vão no mesmo sentido de posturas e comportamentos que qualquer líder de equipa deverá demonstrar:

- *Autoritário*: delega atividades no grupo sendo ainda assim, responsável por aquelas e também pelo processo. É o estratega, delineando a estrutura do trabalho e coordenando todas as dinâmicas internas.
- *Liderança Partilhada*: toda a estruturação do trabalho e a estratégia delineada acontece dentro da equipa, entre os seus membros. O líder questiona, fornece opções e desafia as ideias e as pessoas envolvidas. Deve procurar que a equipa se mantenha focada no objetivo e no processo. É suposto o grupo responsabilizar-se pela própria dinâmica.
- *Líder de Equipa em Autogestão*: a equipa desenvolve o projeto de forma autónoma após uma fase inicial onde o objetivo foi formulado pelo facilitador/líder e onde assumiu as tarefas, todo o processo de tomada de decisão e dinâmicas internas da mesma. O facilitador/líder tem como uma das principais incumbências, a criação de condições que garantam que se atingem os melhores resultados possíveis.

Na opinião de Chiavenato (2005b) a liderança é uma forma de influência propositada, a qual acontece em determinada situação, envolvendo poder e autoridade, e onde uma pessoa influencia outra ou outras, enquadrado por um relacionamento, visando mudar ou provocar o seu comportamento.

No mesmo sentido Salas et al (2005) considera liderança em contexto de equipa, como a capacidade para dirigir e coordenar a atividade de outros elementos da equipa, avaliar o desempenho da equipa, atribuir tarefas, desenvolver o conhecimento da equipa, bem como as suas competências e habilidades, motivar os seus membros, planejar, organizar e promover uma atmosfera positiva.

O líder é o catalisador da realidade emocional da equipa. Os bons líderes sabem que é essencial equilibrar a concentração da equipa e focá-la nas tarefas e processos, ao mesmo tempo que monitorizam as interações entre membros e tentam instaurar um clima positivo, visionário, amistoso, democrático e de grande cooperação. No fundo, cabe ao líder gerir as normas e as emoções da equipa (Goleman et al, 2002) para potenciar o seu desempenho.

Ammeter e Dukerich (2002), são autores de um questionário que averigua se o estilo de liderança, as intervenções formativas de team building e as características dos membros, influenciará o desempenho da equipa. Segundo os autores, o estilo de liderança influencia bastante a performance orçamental do projeto, bem como a perceção de desempenho dos membros das equipas envolvidas.

Para Goleman et al (2002), o verdadeiro papel do líder é o de supervisionar o estado emocional da equipa, facilitando o reconhecimento das divergências menos evidentes entre os pares. Este deverá não só observar o que os membros de uma equipa estão a fazer, mas também entender como se sentem. Assim que o líder ajudar a equipa a descobrir as suas normas menos produtivas, esta irá, em grupo, arranjar novas formas de lidar com os problemas.

A eficácia e a performance de um líder, segundo Novo, Chernicharo e Barradas (2008) está interrelacionado com a sua capacidade de usar a motivação enquanto alavanca da satisfação da equipa. Adicionalmente, para Gostick e Elton (2008), numa organização onde os líderes são confiáveis, podemos encontrar colaboradores mais motivados para alcançarem altos níveis de desempenho.

Neste mesmo contexto e segundo (Salas et al, 2005), os líderes de equipas podem:

- Ser facilitadores na gestão e resolução de problemas;
- Comunicar expectativas de desempenho e formas de interação aceitáveis;
- Sincronizar e combinar as contribuições individuais dos membros da equipa;
- Procurar e avaliar informação que tenha influência no funcionamento da equipa;
- Clarificar os papéis dos elementos da equipa;
- Envolver-se com a equipa em reuniões preparatórias e em sessões de feedback.

A escolha da tipologia de liderança a exercer está diretamente relacionado com as necessidades e nível de maturidade de qualquer equipa. Os grupos com pouca experiência devem ter um líder autoritário numa primeira fase, capaz de promover os processos de aprendizagem da tarefa e alavancar a dinâmica interna. Com o avolumar do tempo e das experiências vividas, a equipa e os seus elementos serão, em princípio, capazes de assumir responsabilidades de níveis superiores, ainda que partilhada com os restantes membros. O derradeiro objetivo de um facilitador/líder consubstancia-se na total transferência de responsabilidades para a equipa, promovendo o seu sucesso, bem-estar e a criação de uma envolvente que lhe conceda a oportunidade para fazer evoluir as suas dinâmicas internas, de forma autónoma e onde os seus membros possam expressar livre e proactivamente as suas ideias e pontos de vista, ostentando bons níveis de motivação (McChesney, 1995).

O estilo de liderança participativo, onde os líderes se assumam como conselheiros e facilitadores de processos e dinâmicas, fazendo com que os membros da equipa se sintam valorizados e autónomos, representa claramente um fator-chave num trabalho em equipa de alto desempenho.

Comprovadamente, é a qualidade das competências detidas pelos líderes, que alavanca o desempenho das suas equipas, sendo por isso de uma importância extrema ministrar-lhe formação adequada aos seus desafios (HRMID, 2003).

Assim e de forma resumida, qualquer líder deve ser capaz de estabelecer e comunicar uma visão, estimular o fluxo de ideias e incentivar as iniciativas dos seus liderados, delegar mais e melhor, acompanhar as equipas e garantir que as suas metas são alcançadas. Por último, ser capaz de medir e avaliar os níveis de desempenho da equipa ajuda, quer líderes, quer liderados, a identificar os obstáculos aos resultados, a clarificar estratégias, a maximizar o desempenho, a manter a dinâmica interna e a promover a uma cultura de melhoria contínua (Convey, 1994).

Quando se fala de elevado desempenho, a liderança que aí impera é caracterizada por ser descentralizada, partilhada e distribuída. Existem inclusivamente diferentes níveis de liderança, dentro e fora da equipa. O modelo de Kur (1996) propõe que o líder assume o papel de proteção e vigilância da equipa, fornecendo-lhe os recursos que ela necessita.

Olhando para o futuro e encarando a liderança, ou melhor, uma boa liderança enquanto uma fonte de vantagem competitiva, pode referir-se que idealmente o seu papel deverá passar

por ser a principal responsável pelo desenvolvimento de uma visão ajustada aos desafios organizacionais (internos e externos); pela conceção de estratégias que permitam implementar essa mesma visão; por comunicar eficaz e efusivamente a visão objetivando “evangelizar” seguidores; por delegar e empoderar as pessoas que a rodeiam, para que estas a possam implementar, num movimento em que sejam elas a naturalmente se assumirem como drivers do processo por acreditarem e defenderem essa mesma visão.

Com base na análise dos autores analisados anteriormente, pode afirmar-se que a liderança se assume como um processo enérgico de influência de relacionamentos, a qual é executada por um líder e seguidores, os quais procuram uma transformação organizacional, a qual visa um fim comum e específico.

Assim e para efeitos da corrente dissertação assumiremos a definição proposta por Hersey e Blanchard (1986), os quais defendem que a liderança se assume como o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou grupo, no sentido de deles obter esforços que permitam o alcance de objetivos numa dada situação. Trata-se por isso, de algo que é função do líder, dos seguidores e de outras variáveis situacionais.

2.2. Apresentação do Modelo Teórico e hipóteses de estudo

2.2.1. Apresentação do Modelo

A génese das equipas encontra-se na complexidade das tarefas que muitas das vezes, lhes estão reservadas. A grandeza e exigência desses desafios faz com que um indivíduo por si só não tenha a capacidade de lhe dar resposta. Estas estruturas parcelares de sistemas maiores, não são mais do que uma resposta às adversidades e dificuldades, a que se chegou em virtude dos meios altamente incertos, complexos, dinâmicos e ambíguos onde muitas das vezes as equipas são forçadas a atuar, como afirmam Urban, Bowers, Monday e Morgan (1995).

A centralidade da estrutura nos estudos organizacionais advém do facto de ser ela a assegurar o “esqueleto” de qualquer organização, influenciando inevitavelmente os comportamentos de todos os indivíduos que nela se integrem. Nela podemos distinguir duas

componentes fundamentais: 1) o modo como a organização divide o trabalho em múltiplas tarefas, e 2) a forma como estabelece a a coordenação entre elas (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso; 2007).

Segundo Neto e Filho (2000), a completa adequação da estrutura organizacional ao foco de atividade é um dos principais mecanismos de fomento da competitividade. Estes mesmos autores referem também que as equipas de trabalho têm sido bastante utilizadas a partir da segunda metade da década de 90, por parte de médias e grandes empresas que se encontram a promover alterações na sua estrutura organizacional, visando aumentar a sua flexibilidade.

Assim, a estrutura de uma equipa, integrando uma estrutura organizacional maior, não é mais do que uma representação da forma como as tarefas são divididas em sub-tarefas, para que possam então ser atribuídas e divididas pelos membros daquela (Urban et al, 1995).

Nedelko (2008) aponta como influenciadores da performance da equipa fatores como a estrutura organizacional, a natureza das tarefas, o tamanho da equipa e as características dos elementos.

Ora, atestado o papel crucial da Estrutura de Apoio Organizacional e sabendo-se que o treino ou a falta dele é a principal falha no funcionamento das equipas (Wellins & George, 1991), envidámos esforços por conseguir conceber um modelo que nos permitisse perceber qual a influencia daquele Fator Organizacional nos Processos de Grupo, justamente no decorrer de uma ação de teambuilding, ou seja, de treino de competências.

No modelo que aqui se propõe serão então visados, enquanto processos de grupo e potenciais variáveis dependentes, os Objetivos e normas de grupo, a Comunicação e feedback, Processos de tomada de decisão e a Liderança, visando averiguar em que medida são ou não impactados pela componente organizacional, ou seja, em que medida o desempenho da equipa é afetado pela organização a que pertence.

Tal como foi mencionado anteriormente, a investigação aqui apresentada tem por base um estudo realizado em contexto de treino experiencial de competências, também conhecido por teambuilding. Para Buller (1986) a noção de teambuilding é definida como uma ação planeada, facilitada por uma entidade externa que trabalha com um grupo intacto e que tem por objetivo desenvolver capacidades e aptidões de resolução de problemas de forma a encontrar soluções eficazes. Aquele autor é ainda da opinião que as ações de teambuilding com uma componente de resolução de problemas influenciam as forças individuais, de equipa, da tarefa

e organizacionais, sendo possível um aumento do desempenho através da diminuição de barreiras e disfunções. Aquele defende ainda que uma equipa que consiga reconhecer e resolver os problemas relacionados com o desempenho da tarefa, melhorará o seu desempenho global.

2.2.2. Hipóteses de estudo

No capítulo anterior foram discutidas algumas implicações que a estrutura de apoio tem nas diversas dimensões das equipas.

A investigação na área social é pródiga em investigação neste área particular, tendo-nos dado a conhecer uma variedade de modelos que tenta explicitar os fatores que explicam o melhor ou pior desempenho do trabalho em equipa e do processo de Teambuilding. Neste particular, são vários os autores que relacionam os estilos de liderança com o bom desempenho da equipa (Gusso et al, 1996; Rendel, 2001; Katzenbach et al, 1993).

Para Guttman (2008), as equipas boas ou menos boas, contribuem para que as organizações a que pertencem sejam elas também, melhores ou piores. Como aspetos-chaves caracterizadores das atuações das melhores equipas, o mesmo autor avança o cumprimento de prazos e a manutenção do status quo. No caso das equipas mais fracas, é ainda destacado o facto de poderem provocar estragos assinaláveis ao nível da relação com o cliente e/ou da marca, independentemente a dimensão da empresa.

Existem equipas de elevado desempenho em todos os níveis hierárquicos, contudo quando se trata de uma equipa de executivos de topo, que evidencia resultados de excelência, ela conquista o capital de confiança e o carisma necessário para alavancar processos de mudança em outras unidades e setores da mesma organização (Hackman & Wageman, 2005).

Seja qual for a equipa sobre a qual se debruce a investigação, de um facto podemos estar seguros. Todas as equipas têm um percurso que realizam entre o seu nascimento e o seu amadurecimento, por entre o qual se vão estabelecendo relações entre vários aspetos comportamentais. Tendo em vista a estruturação daquelas relações Kur (1996) propõe o denominado modelo das faces, o qual descreve o movimento interativo, suportado num processo bidirecional das equipas, por entre as diferentes faces, estados de espírito e ainda formas de estar. A origem deste modelo encontra-se relacionada com outros que descrevem e

defendem uma dinâmica faseada das equipas, sequencial ou ainda, com um padrão definido de desenvolvimento. Contudo e ao invés de outros modelos, o defendido por Kur assenta no pressuposto que qualquer padrão de comportamento poderá ocorrer antes ou depois de outro qualquer, ostentado por isso, sequências variáveis.

As várias faces:

- **Face informativa:** envolve explorar e testar os valores e hábitos de equipas e trabalho num processo de compreensão, aprendizagem avaliação e desenvolvimento. É nesta face que se debatem as necessidades individuais e organizacionais, formas de liderar equipas e compensações para os elementos.
- **Face formativa:** tratam-se assuntos iniciais como clarificação da missão e objetivo da equipa, o papel de cada indivíduo na equipa, conhecimento dos seus membros e do grupo.
- **Face tempestiva:** períodos em que os membros da equipa se sentem confusos, ansiosos, revoltados e perturbados. As razões passam ou pela luta por uma posição, ou por frustração devido à não realização das expectativas iniciais em relação ao desempenho da equipa.
- **Face normativa:** equipas concentradas na harmonia e que utilizam um sistema de regras, padrões de comportamento, políticas internas ou mesmo normas de desempenho que controlam o grupo e o tornam mais confortável.
- **Face de desempenho:** estado de elevada confiança, energia, criatividade e inovação. Os membros sentem habilidade e abertura uns para com os outros para criar e alterar os seus papéis no seio da equipa, de modo a suprir as necessidades em constante mudança. Flexibilidade, comunicação, consenso e decisões partilhadas caracterizam esta face, que revela ter um impacto bastante positivo e duradouro devido à sensação de energia e realização pessoal que desencadeia.

Comparativamente a outros modelos sequenciais de desenvolvimento de equipas, este revela-se mais global e poderoso do que qualquer outro. A alternância entre estágios e em qualquer direção é aceite e, desde que bem equacionada, poderá ter significado e valor distinto.

De facto, cada alteração abre espaço para diferentes oportunidades de aprendizagem e crescimento (Kur, 1996).

Existem vários estudos que atestam que uma decisão, ainda que tomada pelo elemento mais brilhante da equipa, será sempre inferior do ponto de vista qualitativo, às decisões tomadas em equipa por todos os seus elementos. Para isso é no entanto necessário que a equipa ostente um bom nível de inteligência emocional e o líder desempenha um papel fulcral neste particular, já que a atenção está focada, não raras vezes, nos sentimentos e comportamentos.

Para Sangvai et al (2008), uma equipa não é apenas um conjunto de indivíduos agrupados. Ela integra um conjunto de pessoas, um mix de competências e um compromisso partilhado e alinhado com os objetivos preconizados. Assim, também o serem bem sucedidas é uma combinação complexa de autonomia, níveis de comunicação e confiança elevados e uma visão comum partilhada entre os membros, onde o líder desempenha, obviamente, um papel fulcral.

A este respeito Thanhain e Wilemon, no seu estudo de 1987, concluem que o desempenho de equipas está associado à liderança, às necessidades pessoais, ao ambiente de trabalho e ao conteúdo do trabalho desenvolvido.

Goleman et al (2002), diz-nos que as normas, quando devidamente apreendidas por todos os elementos da equipa, fazem dispensar quase por inteiro o papel interventivo e presencial do líder, pois os membros encarregar-se-ão de as fazer cumprir, restaurando o equilíbrio da equipa.

Face ao desafio da atualidade, onde a complexidade e a exigência reinam, o líder assume-se também como uma peça-chave no bom desempenho de qualquer equipa, facilitando o acesso aos recursos, auxiliando o processo de procura de soluções e colocando-se ele próprio ao serviço da equipa e dos seus objetivos. Esta postura não pressupõe que o líder deva ter todas as respostas e soluções. O mais relevante é que consiga ativar e motivar os seus membros em torno do projeto, levando-os a contribuir ativamente com ideias, conhecimentos e comportamentos, capazes de alavancar níveis de desempenho elevados. (McChesney , 1995).

Num outro plano, para Guttman (2008) os processos de resolução de problemas e a melhoria constante, assente numa auto-análise contínua de práticas, são fatores característicos de equipas com altos níveis de rendimento. Paralelamente o autor refere ainda que nestas

equipas, a resolução de problemas é um processo bem definido e estruturado, cuja reiterada utilização suporta a conquista dos seus objetivos.

Parte integrante destas questões são também os Processos de Tomada de Decisão e os Objetivos e Normas de Grupo. Sabe-se hoje que as equipas com graus de desempenho mais elevado, dispõem de protocolos ou quadros regulamentares próprios, o que contribui para uma minimização estruturada de conflitos, desentendimentos ou atrasos, revelando-se fatores-chave para a tomada de decisão, por via da automatização de processo, evitando que os líderes assumam a maioria das decisões. O protocolo, entre outras coisas, clarifica e identifica as decisões a tomar, os responsáveis pela execução, o compromisso com a sua conclusão e ainda a escolha da forma como se decide (unilateral, consultivo ou por consenso).

Em adição e ainda no que respeita a normas e processos de grupo, diga-se que as equipas de alta performance dispõem também de um sistema de gestão de suporte ao desempenho. Este sistema visa uma mudança ou instalação de comportamentos efetivos e permanentes, dando ainda o suporte para a gestão das expectativas. No âmbito destes sistemas, os objetivos individuais e da equipa são clarificados, as competências técnicas e interpessoais devem estar devidamente desenvolvidas e ao serviço da equipa, existe uma monitorização do desempenho, e o feedback fornecido é sempre positivo, construtivo e on time (em tempo útil).

Por fim e no que concerne à estrutura de apoio organizacional, optámos por olhar de forma mais atenta para o mundo das equipas Agile de alta performance, as quais se dedicam ao desenvolvimento de software e sistemas de informação. Estas equipas norteiam a sua ação por um conjunto de vetores, todos eles diretamente relacionados com a definição de seus processos de trabalho e estrutura da equipa, os quais são também a sua fórmula de sucesso e a razão pela qual estas unidades vão ganhando notoriedade e reputação, sendo por isso uma boa fonte de informação quanto aos aspetos e características mais relevantes.

Podemos então dividir em dois grandes grupos estes mesmos vetores respeitantes à estrutura da equipa. Temos por um lado os Mecanismos de Coordenação e, por outro, a Colaboração e Comunicação (McGeachy, 2010). Os Mecanismos de Coordenação são três, a saber:

1. Modelos Mentais Comuns ou Compartilhados são a estrutura de conhecimento geral acerca das relações contidas na tarefa em que a equipa está envolvida e a forma como vão os membros da equipa interagir. No projetos Agile é apoiada pela participação

proprietário do produto, envolvimento das partes interessadas, reuniões diárias, reuniões de retrospectiva, e compartilhadas sessões de planejamento.

2. Comunicação Closed-loop é um fator fundamental em qualquer equipe e em particular neste contexto. É o processo que envolve fazer com que as mensagens enviadas sejam recebidas. A importância das reuniões diárias e o acompanhamento com reuniões de retrospectiva, reuniões de planejamento, reuniões de avaliação, visam essencialmente reforçar o processo comunicacional. A organização deve fomentar na sua equipe, uma cultura e ambiente de grande comunicação, removendo as barreiras sempre que sejam descobertas.
3. A Confiança Mútua é a crença compartilhada, de que os membros da equipe irão realizar as suas funções e proteger os interesses dos seus colegas de equipe. Se não estiver plenamente desenvolvida, podem ocorrer problemas sem ser relatados e uma ausência de auto-organização. A confiança mútua permite aos membros da equipe a partilha de ideias, sem receio de serem associados a posições ridículas.

Relativamente à Colaboração e Comunicação, estas são consideradas como princípios fundamentais. As equipes Agile tendem a ter um melhor desempenho quando os seus membros trocam livremente conhecimentos entre si e com outsiders. Enquanto diretrizes da melhoria contínua da comunicação são apontadas as seguintes:

- Proximidade Física. Estando as pessoas mais próximas umas das outras, maiores serão as oportunidades de comunicação.
- Proximidade temporal. Duas pessoas trabalhando em conjunto e ao mesmo tempo, afetará sempre a qualidade da comunicação.
- Cordialidade. A disponibilidade de alguém para ouvir os pensamentos de outra pessoa, com boa vontade e falar sem malícia, é um importante fator de sucesso.
- Ferramentas. Ferramentas simples e inclusivas como quadros, notas post-it's, flip-charts e cartões, pois são fáceis de trabalhar e são flexíveis, tornando-as mais suscetíveis de uso e potencialização de situações em contexto de equipe .

- Ansiedade. Quando um grupo de pessoas está a colaborar, elas necessitam de encontrar técnicas com as quais se sintam confortáveis ou, no mínimo, que possibilitem a tolerância, enquanto dura esse envolvimento com os seus pares.
- Cooperação Intra-Equipa. Apresenta uma relação positiva com o desempenho verificado. Deve ficar explícito, a importância da partilha de conhecimentos.

Neste enquadramento e de acordo com o apresentado ao longo deste capítulo, fica claro que existe uma panóplia de implicações da estrutura de apoio, em várias das dimensões da gestão de equipas e nos seus processos internos. Assim e para efeitos do presente estudo, consideram-se as seguintes hipóteses:

H1 - A Estrutura de Apoio condiciona os Objetivos e Normas de Grupo

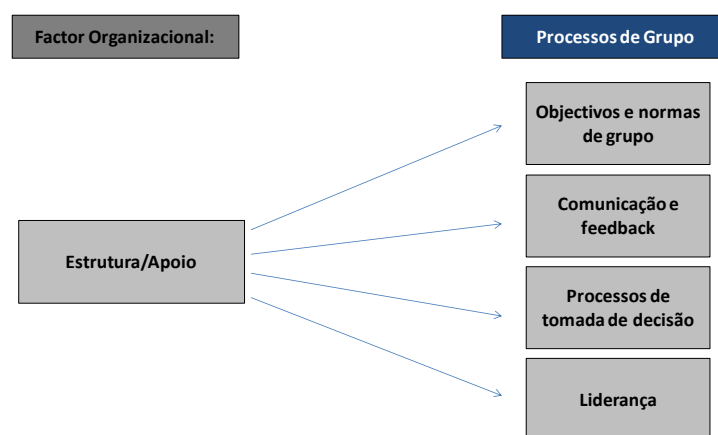
H2 - A Estrutura de Apoio condiciona a Comunicação e Feedback

H3 - A Estrutura de Apoio condiciona os Processos de Tomada de Decisão

H4 - A Estrutura de Apoio condiciona a Liderança

De uma forma esquemática, a figura seguinte apresenta as mesmas relações, agora integradas no modelo contextual que se testa nos próximos capítulos.

Figura 2. Modelo concetual



Fonte: Elaboração própria

3. METODOLOGIA

A análise das informações obtidas a partir do tratamento dos questionários, irá possibilitar a realização da interpretação dos factos, abrindo espaço para o aperfeiçoamento e/ou revisão das Hipóteses do Estudo preconizadas, à qual a verificação empírica fornecerá também alguns contributos.

Assim, será apresentada a descrição e a preparação dos dados, e a análise das relações entre as variáveis. Finalmente será realizada a comparação dos resultados observados com os resultados esperados, recorrendo à análise estatística dos dados.

3.1. Amostra e recolha de dados

Conforme Guéguen, (1999) nesta fase do processo de investigação procedeu-se à escolha de uma amostragem empírica, mais especificamente, por unidades-padrão, o objetivo desta etapa é generalizar os dados numéricos obtidos a partir de uma amostra de indivíduos para descrever a população do estudo. Neste sentido o objetivo é elaborar uma amostra cujas características a tornem suscetível de facultar as informações pertinentes.

O estudo empírico aplicou-se a 63 indivíduos, membros das catorze equipas que participaram numa ação de teambuilding designada de “24 Horas de Logística”, ao longo dos dias oito e nove de maio de 2010, aos quais foi solicitado por um entrevistador que interviessem num estudo através do preenchimento de um questionário. Neste simulacro Logístico, as equipas foram desafiadas com situações críticas no plano técnico e interpessoal, avaliando-se a sua competência com o recurso a exercícios que puseram a teste, entre outras, soft-skills como gestão do tempo, gestão do stress, comunicação, liderança, resiliência, gestão de equipas, gestão conflitos, motivação, entre outras.

3.2. Instrumentos de análise utilizados

Tendo em consideração o tipo de investigação elaborada e numa perspetiva de análise causal, foi utilizado o método de abordagem hipotético-dedutivo com o tratamento estatístico de dados colhidos através de elaboração de inquéritos ou seja documentação direta. Para Quivy e Campenhoudt (2008) esta tipologia de documentação possibilita uma análise devidamente aprofundada dada a sua natureza e possibilidade de padronização dos dados obtidos.

De forma a recolher os dados para analisar todas as variáveis do estudo, foi elaborado pelo investigador um único questionário (anexo 1), com base em cinco escalas distintas.

Os processos de tomada de decisão (processos de grupo) foram medidos, através do uso de itens pertencentes ao Minnesota Satisfaction Questionnaire (Blake, Kester & Stoller, 2004), numa escala tipo Likert de 5 pontos, com um total de 5 itens.

A medição das outras variáveis foi realizada através da Engineering Team Performance Scale (ICASE, 1997), numa escala ordinal de 5 pontos e onde foi aplicado o mesmo número de itens da escala modelo, as quais monitorizaram objectivos e normas de grupo, comunicação e feedback, liderança (processos de grupo) e estrutura e apoio organizacionais (fatores organizacionais).

3.3. Validade e consistência das escalas

No que respeita à validade e consistência das escalas usadas na investigação, podemos afirmar que as aplicadas no estudo dos processos de tomada de decisão, apresentam um coeficiente de .813, valor superior ao registado pela escala original de onde é originária (Blake et al, 2004).

Relativamente às restantes sub-escalas, as quais foram realizadas com base no Engineering Team Performance Scale, todas registam valores superiores a .720.

Assim, pode afirmar-se que, globalmente todas as escalas se configuram apropriadas á medição da problemática em causa, conferindo ao estudo uma consistência interna e uma validade bastante satisfatória.

3.4. Caracterização da amostra

O «Questionário para Avaliação do Desempenho de Equipas em Ações de *Teambuilding*» foi respondido por 63 participantes que se encontravam divididos por 14 equipas. A idade dos respondentes varia entre os 19 e os 57 anos ($M=29.71$; $d.p.=8.44$). Dos 63 inquiridos, um não respondeu qual o seu género, 43 (69.4%) eram do género masculino e 19 (30.65%) eram do género feminino.

No Quadro 4 encontram-se informações relativamente aos setores de atividade em que os participantes se encontram integrados.

Quadro 4. Setor de atividade dos respondentes (N=63)

Setor de Atividade	Frequência	Percentagem (%)
Livreiro	1	1.6
Logística	27	42.9
Indústria Sanitária	5	7.9
Distribuição	3	4.8
Alimentação	2	3.2
Universidade/Ensino	15	23.8
Administrativo	1	1.6
Aprovisionamento	1	1.6
Prestação de Serviços	3	4.8
Não responde	5	7.9

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Análise Descritiva das escalas:

Estrutura/Apoio Organizacionais

A escala «Estrutura/Apoio Organizacionais» é constituída por 4 grupos de afirmações, cada um com 5 alíneas.

Relativamente ao primeiro grupo de afirmações, aquele que apresentou um maior número de respostas foi «A missão da equipa está de acordo com os objetivos da organização» (27.0%). No Quadro 5 encontraremos os restantes resultados relativos a este primeiro grupo.

Quadro 5. Análise da frequência de respostas relativas ao primeiro grupo de afirmações da escala «Estrutura/Apoio Organizacionais» (N=63)

Alínea	Frequência	%
- O trabalho da equipa nunca foi uma prioridade na organização;	4	6.3
- A prioridade organizacional dada às atividades da equipa mudou ao longo da sua existência;	9	14.3
- A missão da equipa está de acordo com os objetivos da organização;	17	27.0
- A equipa sentiu que o seu trabalho seria muito bem recebido pela organização;	14	22.2
- A organização esclareceu que a atividade da equipa era importante para o sucesso da missão da empresa;	15	23.8
- Não responde.	4	6.3

No caso do segundo grupo de afirmações verifica-se que a afirmação com maior frequência de respostas foi «A supervisão, por parte da organização, do trabalho da equipa foi aparente e não intrusiva» (30.2%). No Quadro 6 encontram-se mais alguns dados sobre este grupo.

Quadro 6. Análise da frequência de respostas relativas ao segundo grupo de afirmações da escala «Estrutura/Apoio Organizacionais» (N=63)

Alínea	Frequência	%
- A equipa lidou com mudanças externas impostas ao nível da sua missão, composição e/ou apoio;	0	0
- A equipa lidou com um conjunto de sinais confusos provenientes de diferentes divisões ou áreas da organização;	8	12.7
- A supervisão, por parte da organização, do trabalho da equipa foi aparente e não intrusiva;	19	30.2
- A supervisão, por parte da organização, do progresso da equipa foi mínima;	14	22.2
- A organização protegeu a equipa das restrições e influências externas;	15	23.8
- Não responde.	7	11.1

No terceiro grupo a afirmação que pontificou com um maior número de respostas foi «A menos que fosse pedido pela equipa, o supervisor utilizou uma abordagem passiva» (41.3%). Observe-se o Quadro 7 para uma análise mais pormenorizada dos dados obtidos.

Quadro 7. Análise da frequência de respostas relativas ao terceiro grupo de afirmações da escala «Estrutura/Apoio Organizacionais» (N=63)

Alínea	Frequência	%
- O responsável pela equipa pareceu desencorajar as suas atividades ou simplesmente não acreditou nelas;	0	0
- O responsável pela equipa providenciou pouco apoio e visualizou a equipa como sendo mais um encargo;	3	4.8
- O nível de supervisão do responsável pela equipa não a impediu, nem a ajudou nas atividades;	13	20.6
- A menos que fosse pedido pela equipa, o supervisor utilizou uma abordagem passiva;	26	41.3

- O responsável da equipa foi claramente uma mais-valia para esta e para o seu trabalho;	16	25.4
- Não responde.	5	7.9

O último grupo de afirmações possui na afirmação «Toda a equipa sabia que o seu trabalho era importante para a missão da organização» (46.0%) aquela com maior número de respostas. No Quadro 8 encontram-se outros resultados referentes a este grupo de afirmações.

Quadro 8. Análise da frequência de respostas relativas ao terceiro grupo de afirmações da escala «Estrutura/Apoio Organizacionais» (N=63)

Alínea	Frequência	%
- Os membros da equipa tiveram opiniões divergentes sobre o valor da equipa para a organização;	0	0
- A maior parte dos membros da equipa sentiu que o contributo da equipa para a missão organizacional era mínimo;	6	9.5
- Certos aspetos do trabalho em equipa revelaram-se importantes para alguns setores da organização;	12	19.0
- A maior parte dos membros da equipa puderam visualizar quais as atividades mais importantes para o bem da organização;	10	15.9
- Toda a equipa sabia que o seu trabalho era importante para a missão da organização;	29	46.0
- Não responde.	6	9.5

Por fim, deve-se referir que esta subescala apresenta uma média de 3.79 (d.p.=.879).

Objetivos e Normas de Grupo

A subescala «Objetivos e Normas de Grupo» possui 5 grupos de afirmações cada um possuindo 5 alíneas possíveis de resposta.

O primeiro grupo teve maior frequência de respostas na alínea «A equipa desenvolveu um conjunto de normas e expectativas implícitas para orientar os seus membros nas interações» (33.3%). Vejamos agora, no Quadro 9, os restantes resultados deste grupo.

Quadro 9. Análise da frequência de respostas relativas ao primeiro grupo de afirmações da escala «Objetivos e Normas de Grupo» (N=63)

Alínea	Frequência	%
- As normas operacionais da equipa nunca foram definidas nem clarificadas ou aceites por todos os membros da equipa;	2	3.2
- A equipa pareceu deixar que a situação decidisse por si só o modo de agir;	7	11.1
- A equipa desenvolveu um conjunto de normas e expectativas implícitas para orientar os seus membros nas interações;	21	33.3
- A equipa definiu explicitamente as normas e expectativas dos seus membros;	14	22.2
- Os membros da equipa sentiam-se à vontade em saber o que era esperado destes em termos de comportamento e interação nas reuniões de equipa;	13	20.6
- Não responde.	6	9.5

No caso de segundo grupo de afirmações a alínea que obteve uma maior frequência (42.9%) foi «Os indivíduos atuaram em benefício da equipa em vez do próprio». No Quadro 10 encontram-se outros dados referentes a este grupo.

Quadro 10. Análise da frequência de respostas relativas ao segundo grupo de afirmações da escala «Objetivos e Normas de Grupo» (N=63)

Alínea	Frequência	%
- A equipa poderia ser descrita como um conjunto de indivíduos que nunca se relacionaram ou entenderam;	2	3.2
. O sentimento de união que se foi desenvolvendo na equipa não se estendeu a todos os seus membros;	4	6.3

- A equipa ultrapassou com sucesso os compromissos “escondidos” de alguns dos seus membros;	12	19.0
- Os indivíduos atuaram em benefício da equipa em vez do próprio;	27	42.9
- A equipa teve um sentido de união que poderia ser descrito como sendo mais do que a soma dos sentimentos de todos os membros da equipa;	14	22.2
- Não responde.	4	6.3

O terceiro grupo detém na afirmação «Os membros da equipa sentiram que era apropriado encorajarem-se uns aos outros» aquela onde existe um maior número de respostas (33.3%). No Quadro 11 encontram-se todos os dados referentes a este grupo de afirmações.

Quadro 11. Análise da frequência de respostas relativas ao terceiro grupo de afirmações da escala «Objetivos e Normas de Grupo» (N=63)

Alínea	Frequência	%
- Houve poucos momentos de partilha de sentimentos sobre o progresso da equipa;	3	4.8
- A maior parte dos sentimentos expressos pelos membros da equipa foram, na maior parte das vezes, mais negativos do que positivos;	0	0
- Os membros da equipa sentiram que era apropriado encorajarem-se uns dos outros;	21	33.3
- O encorajamento dos membros da equipa era esperado e as críticas construtivas toleradas;	15	23.8
- Os membros da equipa foram capazes não só de se encorajar uns aos outros, como também de criticar sem medo de ofender;	18	28.6
- Não responde.	6	9.5

No quarto grupo a afirmação que nos surge como sendo a mais cotada foi «A equipa conseguiu respeitar prazos, embora em algumas tarefas isso tenha falhado» (31.7%). Vejamos o Quadro 12 para observar outros resultados deste grupo.

Quadro 12. Análise da frequência de respostas relativas ao quarto grupo de afirmações da escala «Objetivos e Normas de Grupo» (N=63)

Alínea	Frequência	%
- A equipa sentiu que estava atrasada desde o início, sem nunca ter conseguido recuperar;	2	3.2
- A pressão em relação a prazos fez com que a equipa não atingisse o seu potencial;	4	6.3
- A equipa conseguiu respeitar prazos, embora em algumas tarefas isso tenha falhado;	20	31.7
- Quando a equipa se sentia sob pressão de tempo, conseguia utilizá-lo eficazmente;	19	30.2
- A equipa utilizou o seu tempo eficazmente e, quando apropriado, afastava-se para avaliar o seu progresso;	12	19.0
- Não responde.	6	9.5

No último grupo a afirmação que teve maior número de respostas foi «A equipa desenvolveu o seu “roteiro” e, em equipa, fizeram-se ajustes conforme os objetivos e restrições que foram surgindo» (33.3%). No Quadro 13 encontram-se outros dados relativos a este grupo.

Quadro 13. Análise da frequência de respostas relativas ao quinto grupo de afirmações da escala «Objetivos e Normas de Grupo» (N=63)

Alínea	Frequência	%
- A equipa sentiu muita falta de orientação;	2	3.2
- O “roteiro” da equipa foi imposto sem nunca ter sido aceite por esta.	0	0
- Embora o “roteiro” da equipa a tenha orientado, não foi o modo mais eficiente de proceder;	14	22.2

- O “roteiro” da equipa definiu claramente o caminho a percorrer, dando um sentido de orientação aos seus membros;	15	23.8
- A equipa desenvolveu o seu “roteiro” e, em equipa, fizeram-se ajustes conforme os objetivos e restrições que foram surgindo;	21	33.3
- Não responde.	11	17.5

Por último salientamos que a subescala em análise apresenta um valor de média de 3.73 (d.p.=.861).

Comunicação e *feedback*

A escala «Comunicação e feedback» apresenta-se dividida em 4 grupos de afirmações cada um apresentando 5 afirmações, vejamos outros dados referentes a esta subescala seguidamente.

No primeiro grupo de afirmações a alínea que obteve maior frequência de respostas foi «A comunicação entre os membros da equipa foi aberta e abrangente» (49.2%). Vejamos este e outros dados no Quadro 14.

Quadro 14. Análise da frequência de respostas relativas ao primeiro grupo de afirmações da escala «Comunicação e feedback» (N=63)

Alínea	Frequência	%
- Nunca existiu comunicação honesta e aberta entre os membros da equipa;	0	0
- Pequenos entendimentos surgiram dentro da equipa;	2	3.2
- A comunicação entre os membros da equipa foi essencialmente sobre a tarefa;	15	23.8
- Alguns membros da equipa partilharam sentimentos, enquanto que outros mostraram-se mais reservados;	8	12.7
- A comunicação entre os membros da equipa foi aberta e abrangente;	31	49.2
- Não responde.	7	11.1

Já no caso do segundo grupo de afirmações, aquele que reuniu maior consenso entre os respondentes foi «Os membros da equipa sentiram-se à vontade em dar feedback aos outros independentemente da sua posição ou status» (31.7%). No Quadro 15 encontram-se patentes outros resultados referentes a este grupo.

Quadro 15. Análise da frequência de respostas relativas ao segundo grupo de afirmações da escala «Comunicação e feedback» (N=63)

Alínea	Frequência	%
- O <i>feedback</i> sobre as ideias por parte dos membros da equipa não foi frequente e pouco ajudou;	0	0
- Alguns membros da equipa tiveram dificuldade em partilhar as suas opiniões com os outros;	6	9.5
- O <i>feedback</i> de alguns membros normalmente ajudava a equipa a concentrar-se e a avançar;	14	22.2
- O <i>feedback</i> foi prática constante nas reuniões onde era esperado que os seus membros partilhassem os seus pensamentos e opiniões;	16	25.4
- Os membros da equipa sentiram-se à vontade em dar <i>feedback</i> aos outros independentemente da sua posição ou <i>status</i> .	20	31.7
- Não responde.	7	11.1

No terceiro grupo a afirmação onde pontifica um maior número de respostas foi «As decisões verdadeiramente importantes foram discutidas em equipa» (31.7%). No Quadro 16 podemos encontrar outros dados referentes a este grupo.

Quadro 16. Análise da frequência de respostas relativas ao terceiro grupo de afirmações da escala «Comunicação e feedback» (N=63)

Alínea	Frequência	%
- Os debates e discussões nem sempre pareceram estar abertos a todos os membros da equipa;	0	0
- Os debates e discussões foram do domínio de poucos indivíduos;	3	4.8
- A equipa esforçou-se para que todos os seus membros pudessem ter a oportunidade de dar sugestões e opiniões;	16	25.4
- As decisões verdadeiramente importantes foram discutidas em equipa;	20	31.7
- As discussões da equipa foram completas, no sentido em que antes de avançar, havia a certeza que determinado assunto estava encerrado;	16	29.1
- Não responde.	8	12.7

Relativamente ao quarto, e último grupo de afirmações, a afirmação mais cotada pelos respondentes foi «Os membros da equipa mostraram respeito e interesse genuíno pelas ideias e sugestões uns dos outros» (38.1%). Observemos outros resultados no Quadro 17.

Quadro 17. Análise da frequência de respostas relativas ao quarto grupo de afirmações da escala «Comunicação e feedback» (N=63)

Alínea	Frequência	%
- Os padrões de comunicação utilizados refletiram subtilmente o poder e <i>status</i> dos membros da equipa;	2	3.2
- Alguns membros da equipa sentiram que as suas ideias e sugestões seriam mais benéficas para o grupo que as dos outros;	1	1.6
- A equipa discutiu ideias com base no mérito e não na pessoa que as apresentava;	9	14.3
- Os membros da equipa encorajaram outros a dar ideias e sugestões;	18	28.6

- Os membros da equipa mostraram respeito e interesse genuíno pelas ideias e sugestões uns dos outros;	24	38.1
- Não responde.	9	14.3

Em última análise destaca-se que a média desta escala situa-se nos 4.05 (d.p.=.862).

Processos de tomada de decisão

A escala «Processos de Tomada de Decisão» é constituída por 5 itens organizados numa escala de Likert de 5 pontos (1: Muito Insatisfeito; 2: Insatisfeito; 3: Nem insatisfeito nem satisfeito; 4: Satisfeito; e 5: Muito Satisfeito). O objetivo desta subescala é conhecer o grau de (in)satisfação do respondente relativamente a vários aspetos da tomada de decisão. No Quadro 18 encontram-se alguns dados relativos a esta escala.

Quadro 18. Média e desvio-padrão da subescala Processos de Tomada de Decisão (N=63)

Item	Média	Desvio-padrão
- A competência do meu superior hierárquico em tomar decisões;	3.92	.862
- A forma como o meu superior hierárquico dirige o seu pessoal;	3.89	.950
- A oportunidade que tenho de dizer às pessoas o que fazer;	3.77	.798
- Ter a oportunidade de fazer as coisas sem ir contra a minha consciência;	3.94	.921
- Liberdade de dar a minha opinião pessoal.	4.15	1.006

Liderança

A escala Liderança constitui-se também por 4 grupos de afirmações cada um totalizando 5 alíneas. Seguidamente abordaremos cada um destes grupos de forma individual.

No que toca ao primeiro grupo de afirmações verifica-se que a alínea mais respondida foi «O líder da equipa providenciou alterações adequadas quando necessário» (27.0%). No Quadro 19 encontram-se alguns dados referentes a este grupo.

Quadro 19. Análise da frequência de respostas relativas ao primeiro grupo de afirmações da escala «Liderança» (N=63)

Alínea	Frequência	%
- O líder da equipa parece inseguro e distanciado da equipa;	4	6.3
- O líder da equipa foi capaz de a aconselhar e liderar em algumas ocasiões;	4	6.3
- O líder da equipa providenciou orientações adequadas quando necessário;	17	27.0
- À exceção de raras exceções, o líder compreendeu o rumo da equipa orientando-a;	15	23.8
- O sucesso da equipa deveu-se, em grande parte, à habilidade do líder em ir de encontro às necessidades da equipa;	16	25.4
- Não responde.	7	11.1

Relativamente ao segundo grupo de afirmações aquelas que obtiveram maior frequência foram «Quando confrontado com problemas, o líder agiu apenas com o apoio da equipa» e «O líder da equipa lidou com os problemas da equipa de forma aberta e imediata» (34.9%). Veja-se no Quadro 20 mais alguns dados referentes a este grupo.

Quadro 20. Análise da frequência de respostas relativas ao segundo grupo de afirmações da escala «Liderança» (N=63)

Alínea	Frequência	%
- O líder da equipa aparentemente evitava ou negava os problemas da equipa quando estes ocorriam;	1	1.6
- Era esperado, por parte do líder da equipa, que esta lidasse com as suas próprias questões e problemas;	2	3.2

- O líder da equipa confrontou problemas apenas quando estes se tornaram óbvios e sérios;	8	12.7
- Quando confrontado com problemas, o líder agiu apenas com o apoio da equipa;	22	34.9
- O líder da equipa lidou com os problemas da equipa de forma aberta e imediata;	22	34.9
- Não responde.	8	12.7

Da análise do terceiro grupo de afirmações, verificou-se que a alínea que obteve maior número de respostas foi «O líder da equipa ajustou o seu estilo à medida que a equipa progrediu» (36.5%). Vejamos outros aspetos no Quadro 21.

Quadro 21. Análise da frequência de respostas relativas ao terceiro grupo de afirmações da escala «Liderança» (N=63)

Alínea	Frequência	%
- O estilo do líder não se revelou adequado ao estilo operacional da equipa;	1	1.6
- A equipa procurou liderança noutros membros da mesma;	3	4.8
- A equipa ajustou-se ao estilo de liderança do líder;	14	22.2
- O estilo de liderança foi mais como um estímulo em certas fases do trabalho;	12	19.0
- O líder da equipa ajustou o seu estilo à medida que a equipa progrediu;	23	36.5
- Não responde.	10	15.9

O quarto e último grupo de afirmações, teve na alínea «As competências técnicas do líder ajudaram a equipa a obter sucesso» um maior número de respostas (30.2%). Este e outros dados podem ser encontrados, seguidamente, no Quadro 22.

Quadro 22. Análise da frequência de respostas relativas ao quarto grupo de afirmações da escala «Liderança» (N=63)

Alínea	Frequência	%
- O líder da equipa não demonstrou conhecimentos técnicos ao nível da realização da tarefa;	3	4.8
- O conhecimento do líder sobre os aspetos da tarefa foi limitado em certas fases do trabalho em equipa;	8	12.7
- A especialização técnica do líder foi suficiente para orientar a equipa à discussão e tomada de decisão;	17	27.0
- A especialização técnica do líder foi evidente em quase todas as fases do trabalho em equipa;	9	14.3
- As competências técnicas do líder ajudaram a equipa a obter sucesso;	19	30.2
- Não responde.	7	11.1

4.2. Análise da Consistência Interna das escalas:

No Quadro 23 podemos observar os valores de consistência interna para cada uma das escalas em estudo.

Quadro 23. Análise da consistência interna das escalas em análise.

Escala	α
- Estrutura/Apoio Organizacionais	.850
- Objetivos e Normas de Grupo	.874
- Comunicação e <i>feedback</i>	.880
- Processos de tomada de decisão	.813
- Liderança	.866

Da análise deste Quadro podemos observar que os valores de consistência interna são adequados, desta forma podemos afirmar que estas escalas medem de forma adequada aquilo que pretendem medir.

4.3. Análise Correlacional

No sentido de se proceder à validação das hipóteses, procurou-se perceber as correlações entre as variáveis.

Estrutura/Apoio Organizacionais – Objetivos e Normas de Grupo

Em relação à primeira hipótese os cálculos permitem reconhecer uma correlação positiva forte entre as escalas «Estrutura/Apoio Organizacionais» e «Objetivos e Normas de Grupo» ($r=.807$; $p < .01$), pelo que é validada.

Estrutura/Apoio Organizacionais – Comunicação e *feedback*

Testando agora a hipótese 2. em que se reconhece que a estrutura de apoio condiciona a comunicação e feedback ,também se verifica a existência uma correlação positiva forte entre estas escalas ($r=.732$; $p < .01$), pelo que também é validada.

Estrutura/Apoio Organizacionais – Processos de tomada de decisão

Relativamente à terceira hipótese, observa-se que existe uma correlação positiva moderada ($r=.497$; $p < .01$) entre as escalas «Estrutura/Apoio Organizacionais» e «Processos de Tomada de Decisão». A hipótese também é validada.

Estrutura/Apoio Organizacionais – Liderança

Por fim, surge-nos a relação entre as escalas «Estrutura/Apoio Organizacionais» e «Liderança», verificando-se que este uma correlação positiva forte ($r=.765$; $p < .01$) entre ambas. A hipótese é validada

Em termos da análise correlacional, e reportando-nos ao modelo em análise, podemos dizer que se estabelece uma relação mais forte entre a «Estrutura/Apoio Organizacionais» e os «Objetivos e Normas de Grupo» e «Liderança», e mais fraca entre a «Estrutura/Apoio Organizacionais» e os «Processos de Tomada de Decisão».

Pode assim construir-se o seguinte quadro relativamente à validação das hipóteses:

Quadro 24. Validação das hipóteses

	<i>Descritivo</i>	<i>Validação</i>
H1	A Estrutura de Apoio condiciona os Objetivos e Normas de Grupo	Sim

H2	A Estrutura de Apoio condiciona a Comunicação e Feedback	Sim
H3	A Estrutura de Apoio condiciona os Processos de Tomada de Decisão	Sim
H4	A Estrutura de Apoio condiciona a Liderança	Sim

Fonte: Elaboração própria

5. CONCLUSÃO

5.1. Conclusões teóricas

Depois da análise realizada estamos em condições de concluir então que a estrutura de apoio organizacional, o fator organizacional selecionado, impacta claramente em todos os processos de grupo que foram elencados e testados. Confirma-se a ideia de que as equipas sofrem impactos nocivos com a ausência de uma estrutura de apoio bem definida (Silva, 2008), o que desde logo nos abre caminho para podermos afirmar que a revisão bibliográfica realizada obtém assim correspondência na análise estatística realizada.

A partir do modelo analisado e tendo em atenção a correlacional realizada, podemos concluir a existência de uma relação bastante forte entre a «Estrutura/Apoio Organizacionais» e dois dos processos de grupo, nomeadamente a «Liderança» e os «Objetivos e Normas de Grupo». Fica assim claro que, tal como a literatura sugere e como é comprovado através do contexto onde decorreram as observações, a existência ou, no caso concreto, a inexistência de uma estrutura e de um sistema de apoio bem definida à priori, condiciona largamente a configuração dos processos de liderança e a forma como se estabelecem as normas e objetivos do grupo, afetando o desempenho desses mesmos organismos sociais.

Relativamente à relação entre a «Estrutura/Apoio Organizacionais» e o processo de grupo «Comunicação e Feedback», regista um valor que a categoriza como intermédia, no contexto das restantes analisadas. Atendendo ao que foi veiculado na revisão bibliográfica, o processo comunicacional é um dos pilares mais importantes em qualquer equipa, apoiando e apoiando-se de forma bastante evidente, quer nos restantes processos de grupo identificados, quer no factor organizacional selecionado e testado. Analisando a importância do elevado valor registado, podemos reter a certeza de que, apesar de desejavelmente a comunicação e o feedback serem processos que devem ser transversais e abrangendo todos os elementos da equipa, é importante a existência de uma estrutura que permita que as mensagens tenham um determinado sentido e veiculem informações concretas, precisas e relacionadas quer com objetivos, quer com as ações concretas a decorrer. Desta forma, pode afirmar-se que a existência de uma estrutura na equipa, é essencial para um processo comunicacional eficaz e eficiente.

Por último, a relação existente entre a «Estrutura/Apoio Organizacionais» e os «Processos de Tomada de Decisão» é a mais fraca de todas as que foram testadas, ainda que, mesmo assim obtenha um valor elevado, relativamente ao grau de condicionamento que é exercido. Este facto ajudará a formar a ideia de que num contexto de hierarquização de processos de grupo, a Tomada de Decisão deverá ter em conta a estipulação dos Objetivos e Normas de Grupo, o estabelecimento e configuração da Liderança, e até mesmo o formato do processo de Comunicação e Feedback, no contexto da equipa. A estrutura de que a equipa disponha, influenciará a eficácia e eficiência do processo de Tomada de Decisão, mas atendendo às correlações detetadas, podemos concluir que não deverá deixar de ser formalizado sem estar contextualizado com os outros três processos, já que estarmos a falar em última análise, de componentes essenciais e interdependentes no plano comportamental de qualquer equipa.

Tal como aludimos já anteriormente, para que as equipas tenham um bom desempenho, é imprescindível que internamente e contextualmente exista uma estrutura e um sistema de apoio aos seus elementos. A falta alinhamento organizacional e apoio estrutural podem ser dramáticos para a consecução dos objetivos.

Uma comunicação eficaz não acontece por acaso. Decorre em larga medida de um alinhamento com a estrutura organizacional existente e deve ser planeada para contornar as potenciais barreiras à sua eficácia. A estrutura de apoio deve ainda potenciar a comunicação e feedback entre estes elementos, conduzindo a situações de partilha de conhecimentos e experiências, levantando questões e colaborando na busca de soluções.

É importante assegurar que da estrutura e dos sistemas de apoio organizacional decorrem as normas e práticas adotadas pela equipa, as quais devem ser reavaliadas periodicamente e envolvendo todos os elementos, pois esse facto modelará também a qualidade dos processos de tomada de decisão.

Por fim, a liderança é também um dos processos mais fortemente condicionados pela estrutura de apoio. Embora a auto-organização seja uma característica desejável nas equipas, a liderança é fundamental para a obtenção de bons níveis de desempenho, através do estabelecimento do contexto de atuação, da gestão do clima social interno, do incentivo e motivação, promovendo também a autonomia e uma cultura própria. Em todo o caso e neste contexto, a liderança será sempre um pivot entre a estrutura de apoio organizacional, a equipa e a envolvente externa, cabendo-lhe a coordenação, a gestão das expectativas, a negociação de

recursos, a eliminação de barreiras ao desempenho e o fecho ou entrega de compromissos e resultados. Por todo este enquadramento, facilmente se percebe a necessidade de se dispensar atenção, tempo e reflexão, à qualidade da relação entre a estrutura de apoio organizacional e a liderança, visando o reforço de garantias na obtenção de resultados preconizados para as equipas.

5.2. Implicações para a Gestão

Atendendo ao clima de grande complexidade que as organizações vivem, o recurso a equipas de trabalho que possam fazer do coletivo uma ferramenta competitiva é um princípio de atuação incontornável. Nesse sentido, toda a investigação realizada no sentido de melhor se perceber como se devem criar, gerir e aperfeiçoar as equipas e a sua atuação, deve ser considerada de alta relevância, no que à competitividade diz respeito.

No caso concreto da presente investigação, procurou-se aprofundar o conhecimento acerca do potencial impacto de um fator organizacional – a estrutura e sistemas de apoio organizacional – num conjunto de processos de grupo – a liderança, a tomada de decisão, as normas de grupo e a comunicação, visando conhecer melhor até que ponto a organização, da forma como se estrutura, impacta na forma como a equipa desempenha.

A partir da investigação foi possível perceber o alto impacto que a estrutura e os sistemas de apoio exercem em qualquer um dos processos de grupo visados. Podemos assim afirmar que, seja na constituição ou gestão do desempenho da equipa, os gestores deverão ter em conta que a mesma se encontra fortemente condicionada pela restante organização, não podendo esperar-se que atue blindada a quaisquer fatores negativos que afetem a empresa ou instituição, ou por outro lado, que simplesmente absorva delas as boas práticas, sem que para isso se tenham estruturados mecanismos.

A forma como a estrutura de apoio condiciona os Objetivos e Normas de Grupo, a Comunicação e Feedback e ainda a Liderança, deixa claras indicações da necessidade de um trabalho bastante aprofundado, caso a intenção seja a constituição de uma equipa com o objetivo de pensar soluções inovadoras, novos caminhos ou até mesmo alternativas estratégicas. Fruto do elevadíssimo grau de influência e impacto demonstrado, os gestores devem estar

sensibilizados para o facto de terem de “blindar” as equipas assignadas a missões e projetos de índole renovadora ou criadora, com condições de partida para que, mantendo esses mesmos objetivos, possam adotar novas formas de funcionamento interno que as “descolem” de práticas tradicionalistas e com um nível de desempenho baixo, que a organização-mãe possa porventura ostentar.

Realça-se o facto de entre todas as interações, aquela que regista uma relação mais moderada, ainda que positiva é entre a “Estrutura/Apoio organizacional e os “Processos de tomada de decisão”, com provável origem no facto do contexto ser uma ação de teambuilding, onde a equipa é “forçada” a tomar decisões e a desenvolver os seus processos internos, acelerando o seu amadurecimento, sem que a estrutura da organização lhe possa dar cobertura. Estes tipos de processos são porventura de natureza emergente ao longo da atividade da equipa (throughputs) e devem ser alvo de grande atenção durante a intervenção pedagógica, garantindo que a ligação aos princípios, valores e orientações estratégicas da “casa-mãe” não é perdida, fazendo a equipa enveredar por caminhos contraproducentes e que desvirtualizem os objetivos e metas preconizadas.

De forma sucinta e com base no estudo realizado, poderemos referir os pontos seguintes como algumas indicações e orientações para gestão operacional nas empresas, especialmente num contexto onde a criação e gestão de equipas seja uma necessidade. A saber:

- A atuação de um líder nunca estará apenas dependente dele próprio, ou dos elementos da sua equipa. A sua ação será sempre também um produto da tipologia de estrutura de apoio organizacional existente.
- O processo comunicacional, onde se inclui o feedback, não é algo que apenas se situa na esfera de influência dos indivíduos e das suas maiores ou menores capacidades a esse nível. A organização e a sua estrutura de apoio pode alavancar ou penalizar a forma como se comunica.
- Os objetivos e normas ostentadas pelo grupo, mais do que aspetos emergentes a partir do funcionamento da equipa, são também um produto da estrutura organizacional a que a equipa pertence.
- O desenvolvimento de competências ao nível dos processos de tomada de decisão, é condicionado pela estrutura principal a que a equipa pertence, mas em grande

parte é também independente podendo originar desvios face aos pilares da organização.

A título de remate, gostaríamos de salientar as ideias fortes que saem do estudo. A estrutura de apoio organizacional, atendendo aos seus comprovados impactos em processos de grupos emergentes nas equipas, deve estar claramente pensada, definida e instituída, orientada à potenciação da ação daquelas.

Por outro lado, em contexto de treino de competências como aquele que foi analisado, as equipas sem uma estrutura própria definida e onde a ligação à casa-mãe é inexistente, devem rapidamente procurar rapidamente a sua estruturação, como base para alcançarem bons níveis de desempenho via qualidade dos processos internos.

5.3. Limitações e sugestões para futuras investigações

Serão apresentadas de seguida algumas limitações e sugestões de desenvolvimento de futuras investigações, tendo por base a presente versão do estudo que aqui se consubstancia.

Motivado pelo facto do campo de aplicação da nossa investigação ser muito específico e nem sempre do conhecimento geral, será interessante para futuras investigações que exista, na aplicação do questionário, um melhor enquadramento acerca dos conceitos visados, caracterização e tipificação da amostra, contendo questões que permitam apurar dados género, idade, habilitações literárias, departamento, função, antiguidade na organização e se forma uma verdadeira equipa com os restantes membros do grupo, ou se os mesmos se juntaram apenas para participarem na iniciativa. Estas questões poderão ser particularmente relevantes no sentido de nos deixar perceber se a questão da estrutura de apoio organizacional é algo que vem já “formatado” ou se foi desenvolvida no momento.

Seria também interessante e desejável que o questionário e respetiva investigação fossem lançados e realizados em ambiente organizacional real e inter-empresarial, para que pudéssemos perceber exatamente se noutro contexto distinto, os resultados averiguados se mantêm estáveis e idênticos.

Apesar dos resultados da investigação terem sido bastante conclusivos no que às relações entre as variáveis a estudar diz respeito, não foi realizada uma caracterização mais aprofundada das mesmas, que permita perceber se a forma como os processos de grupo se manifestaram nas equipas correspondem às mesmas tipologias, podendo assim ser ou não tratados por igual. Concretizando com alguns exemplos, com o presente estudo não ficamos a conhecer as características do processo de tomada de decisão adotado pelas diferentes equipas, não conhecemos a forma que o processo comunicacional assumiu ou ainda, são desconhecidas as tipologias de liderança que foram adotadas intra-equipa, ao longo da período onde a amostra foi estudada.

Por fim, o estudo realizado visa investigar uma relação num sentido único, ou seja, procura perceber se o fator organizacional condiciona ou não os processos de grupo seleccionados. Ora, quando se sabe hoje e ficou evidenciado na revisão bibliográfica que o alto desempenho de equipas é influenciado por tantos e tantos fatores, será importante perceber qual a configuração da relação inversa, ou seja, até que ponto os processos de grupo condicionam, influenciam e impactam na estrutura de apoio organizacional, provocando ou obrigando esta a se moldar como forma de alavanca para melhores resultados organizacionais.

6. BIBLIOGRAFIA

- ACAS (2005). *Teamwork: success through people*. London, ACAS B14, ACAS.
- ADAIR, J. (1998). *The ohn adair handbook of management and leadership*. London, Thorogood.
- ALMEIDA, F. (2007). *Psicologia para gestores*. Lisboa, Ed. McGraw Hill.
- ALMEIDA, M. (2005). *Aprender a gerir as organizações no século XXI*. Lisboa, Áreas Editora.
- ALMEIDA, P., LAMEIRAS, J. & MÁRIO, H. (2011). *Transformar uma equipa banal... numa equipa excelente*. Peak Performance, High Play Institute.
- AMABILE, T. & KRAMER, S. (2011). The power of small wins. *Harvard Business Review*, 89 (5), 70-80.
- AMMETER, A. & DUKERICH, J. (2002). Leadership, team building, and team member characteristics in high performance project teams. *Engineering management journal*, 14 (4), 3-8.
- ANGELONI, M. T. (2003). Elementos intervenientes na tomada de decisão. *Ci. Inf.*, Brasília, v. 32, nº1, (jan./abr.), pag. 17-22.
- BANDURA, A. (1986). *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*. New Jersey, Prentice Hall.
- BANDURA, A. (1997). *Self efficacy: the exercise of control*. New York, Freeman.
- BARNARD (1971). *As funções do executivo*. São Paulo, Atlas.
- BASS, B. (1981). *Stogdill's handbook of leadership - A survey of theory and research*. New York, Free Press.
- BASS, B. (1990). *Bass and stogdill's handbook of leadership*. New York, Free Press.
- BEAL, B. (2003). Teamwork – the key to staff development. *Career Development International*, ISSN 1362-0436. Vol 5, nº 5 (2003), 235-240.
- BEE, R. & BEE, F. (2000). *Feedback*. São Paulo. Nobel

- BELBIN, M. (1996). *Team roles at work*. Oxford, Butterworth-Heinemann.
- BIDDLE, S. (1995). Exercise motivation across the life span. In S. Biddle, *European perspectives on exercise and psychology*. (pp. 3-21). USA, Human Kinetics.
- BLAKE, S.; KESTER, L. & STOLLER, J. (2004). Respiratory therapists' participative decision making style and job satisfaction. *Respiratory Care*, 49 (8), 907-925.
- BLANCHARD, K. (2004). *O comprimido da liderança*. Lisboa, Gestãoplus.
- BLANCHARD, K., RANDOLPH, A. & GRAZIER, P. (2007). *Trabalho em equipa, go team! Três passos para conseguir grandes resultados*. Lisboa, Planeta DeAgostini.
- BONNARDEL, R. & VOEGIE, M. (1966). Préférences et attitudes des divers groupes de chercheurs relativement aux différents aspects des travaux de recherche. *Le Travail humain*. 3-4, 199-223.
- BOWDITCH, J. & BUONO, A. (1992). *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo, Pioneira.
- BOWEN J. & JOHN J. (2008). Teaming up: building high-performance teams at your firm can improve internal and external performance. *Financial planning*, 38 (11), 33-35.
- BOWERS, C. A., URBAN, J. M., & MORGAN, B. B. (1992). The study of crew coordination and performance in hierarchical team decision making (Tech. Rep. No. 92-1). Orlando: University of Central Florida, Team Performance Laboratory
- BRADY, T. (2009). Successful team building. *Fleet owner*, 104 (7), 96.
- BRYMAN, A. & CRAMER, D. (2001). *Análise de dados em ciências sociais: introdução às técnicas utilizando o SPSS para windows*. Oeiras, Celta Editora.
- BULLER, P. (1986). The team building-task performance relation: some conceptual and methodological refinements. *Group & organization studies*, 11 (8), 147-168.
- BURKET, H. (2006). Tracking the path to performance. *Performance Improvement*. Vol. 45, nº 5 (Mai./Jun), pg. 2.
- CÂMARA, P. (2000). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica dos recursos humanos*. Lisboa, Dom Quixote.

- CÂMARA, P. (2007). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica dos recursos humanos*. 2ª edição, Lisboa, Dom Quixote.
- CÂMARA, P., GUERRA, P., e RODRIGUES, V. (2007). *Novo Humanator*. 4ª edição, Lisboa, Dom Quixote.
- CAMERON, K. & QUINN, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. New York, Addison-Wesley.
- CARAVANTES, G., PANNO, C. & KLOECKNER, M. (2004). *Gestão estratégica de resultados – construindo o futuro*. Porto Alegre, AGE.
- CAREY, R. (2008). Action! start teambuilding now!. *Incentive*, 182 (9), 72 – 75.
- CASTKA, P., BAMBER, C. F., SHARP, F. M., & BELOHOUBEK, P. (2001). Factors affecting successful implementation of high performance teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 7, 123-134.
- CAVALCANTI, V., CARPILOVSKY, M., LUND, M. & LAGO, R. (2006). *Liderança e Motivação*. 2ª edição, Rio de Janeiro, FGV.
- CHEN, G. & KANFER, R. (2006). Toward a system theory of motivated behavior in work teams. In B.M. Staw (Ed.), *Research in organizational behaviour* (Vol.27, pp. 223-267). Greenwich CT: JAI.
- CHIAVENATO, I. (1994). *Recursos humanos. Edição compactada*. 3ª edição, São Paulo, Atlas.
- CHIAVENATO, I. (2005a). *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. Rio de Janeiro, Elsevier.
- CHIAVENATO, I. (2005b). *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro, Elsevier.
- CLARK, R. (2003). Fostering the work motivation of individuals and teams. *Performance improvement journal*, 42 (3), 21-29.
- CLARK, R. (2004). The “ten most wanted” motivation killers. *Performance express. International Society for Performance Improvement*, 1-3.

CLARK, R. (2005). Five research-tested group motivation strategies. *Performance improvement journal*, 13-17.

COLLINS, J. & HUSSEY, R. (2005). *Pesquisa em administração – um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Porto Alegre, Bookman.

CONVEY, S. (1994). Performance measurement in cross-functional teams. *CMA Magazine*, 68 (8), 13-15.

CRONBACH, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16 (4), 97-334.

CRUSH, P. (2007). Team building or time wasting?. *Human resources*, 32-34.

CUNHA, M. & REGO, A. (2005). *Liderar*. Lisboa, Dom Quixote.

CUNHA, M., REGO, A. & CARDOSO, C. (2007). *Tempos modernos – uma história das organizações e da gestão*. Lisboa, Sílabo.

CUNHA, M., REGO, A., CUNHA, R., & CARDOSO, C. (2007) *Manual de comportamento organizacional e gestão*. 6ª edição, Lisboa, Rh Editora.

CUNHA, M., REGO, A., CUNHA, R., CARDOSO, C., MARQUES, C. & GOMES, J. (2010). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. 2ª edição, Lisboa, Sílabo.

D'OLIVEIRA, T. (2002). Teses e dissertações, recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos. Lisboa, Rh Editora.

D'SOUZA, D. (1996). *The end of racism: principles for a multiracial society*. New York, Free Press.

DAVISON, C. (1994). Creating a high performance international team. *The journal of management development*, 13 (2), 81-90.

DECI, E. & RYAN, R. (2002). *Handbook of self-determination research*. Rochester, The University of Rochester Press.

DECOENE & BRUGGEMAN (2006). Strategic alignment and middle-level managers motivation in a balanced scorecard setting. *International journal of operations & production management*.

- DENTON, D. (1995). Competence-based team management. *Team performance management*, 1 (4), 5-11.
- DRUCKER, P. (2000). *O líder do futuro – visões, estratégias e práticas para uma nova era*. 8ª edição, São Paulo, Futura.
- EFQM (2014). Recuperado em 17 de janeiro 2014, de www.efqm.org.
- EIKENBERRY, K. (2004). 7 Key dimensions of high performance teams. [Versão eletrónica]. *Ezine articles*. Recuperado em 12 de janeiro 2009, de http://EzineArticles.com/?espet=Kevin_Eikenberry.
- EKMAN, B. & GIANREGORIO, E. (2003). Establishing truly peak performing teams: beyond Metaphoric challenges. *Human resource management international digest*, 11 (3), 2-4.
- Enciclopédia Luso-Brasileira de Cultura (1972). XIII Volume, Pag.1445 – 1446. Lisboa, Verbo.
- ENGINEERING Team Performance Scale. *Institute for Computer Applications in Science and Engineering*. Recuperado em 12 de setembro 2009, de http://deseng.ryerson.ca/wiki/Teaching/Main:Engineering_team_performance_scale
- FERREIRA, J., NEVES, J. & CAETANO, A. (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa, McGraw-Hill.
- FONTES, R. (2011). *Cultura organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- FORTUNE, J. & UTLEY, D. (2005). Team progress checksheet: a study continuation. *Engineering management journal*, 17 (2), 21-27, 54.
- GALHANAS, C. (2009). *A Motivação dos Recursos Humanos nos Novos Modelos de Gestão da Administração Pública*. Tese de Mestrado em Ciências Empresariais. Instituto Superior de Economia e Gestão - Universidade Técnica de Lisboa. 102pp
- GODOY, A. (2007). *Gestão do fator humano*. São Paulo, Saraiva.
- GOLEMAN, D. (1997). *A inteligência emocional*. Lisboa, Temas & Debates.
- GOLEMAN, D. (1998). *Trabalhar com inteligência emocional*. Lisboa, Temas & Debates.
- GOLEMAN, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78 (2), 78-90.

- GOLEMAN, D., BOYATZIS, R. & McKEE, A. (2002). The emotional reality of teams. *Journal of organizational excellence*, 21 (2), 55-64.
- GOLEMAN, D., BOYATZIS, R. & McKEE, A. (2007). *Os novos líderes: a inteligência emocional nas organizações*. Lisboa, Gradiva.
- GOSTICK, A. & ELTON, C. (2008). *O princípio da cenoura*. Lisboa, Casa das Letras.
- GUZZO, R. & DISKSON, M. (1996). Teams in organizations: recent reserch on performance and effectiveness. *Annual review of psychology*, 47, 307-315.
- GUTTMAN, H. (2008). *Great Business Teams*. New Jersey, Wiley and Sons
- HACKMAN, J. (1990). *Groups that work (and those that don't)*. São Francisco, Jossey-Bass.
- HACKMAN, J. R., & WAGEMAN, R. (2005). *A theory of team coaching*. *Academy of Management Review*, 30, 269-287.
- HAMPTON, D. (1990). *Comportamento organizacional*. São Paulo, Mc Graw-Hill.
- HELLER, R. (1998). *Como trabalhar em equipa. Coleção manuais práticos do gestor*. Porto, Civilização.
- HERSEY, P. & BLANCHARD, K. (1986). *Psicologia para administradores: a teoria da liderança situacional*. São Paulo, EPU.
- HILL, M. & HILL, A. (2002). *Investigação por questionário*. 2ª edição, Lisboa, Sílabo.
- HOBSON, C. & KESIC, D. (2002). A behavioral framework for skills assessment and development in teamwork training. *International journal of management*, 19 (2), 147-154.
- HOLPP, L. (2002). *Gerir equipas*. Lisboa, McGraw Hill.
- HORNER, C. (2006). Coaching for the better. *Training & management development methods*, 20 (4), 535-539.
- HOUSE, R. (1971). A Path-goal theory of leadership effectiveness. *Administrative science quarterly*, 16 (3), 321-328.
- HUGHES, M. & TERREL, J. (2009). *A inteligência emocional de uma equipa*. Lisboa, Smartbook.

- IBARRA, J. (2003). *Dirección del conocimiento: desarrollos teóricos y aplicaciones*, (pp. 7). Cáceres, Ediciones La Coria, Fundación Xavier de Salas.
- JESUÍNO, J. (1987). *Processos de liderança*. Lisboa, Livros Horizonte.
- JEWELL, L. & REITZ, H. (1981). *Group effectiveness in organizations*. Glenview, Scott Foresman.
- JOHNSON, D. & JOHNSON, F. (1997). *Group theory and group skills*. Boston, Allyn and Bacon.
- KATZENBACH, J. & SMITH, D. (1993). The discipline of teams. *Harvard Business Review*. 71 (2).
- KILMOSKI, R. & MOHAMED, S. (1994). Team mental model: construct or metaphor? *Journal of management*, 20, 403-437.
- KIRKPATRICK, D. (1996). Great ideas revisited. *Training and development*, 50 (1), 54-57.
- KLEINMAN, D. L. and SERFATY, D. (1989). Team Performance assessment in distributed decision-making. Proceedings of the Symposium on Interactive Networked Simulation for Training, pp. 22-27, Orlando, FL.
- KUR, E. (1996). The faces model of high performing team development. *Leadership & organization development journal*, 17 (1), 32-38.
- LAI, C. (2009). Motivating employees through incentive programs. *School of Business Administration*. Jyväskylä University of Applied Sciences, Bachelor's thesis (pp.19-21)
- LEAVITT, H. (1964). *Journal managerial psychology*, University of Chicago Press.
- LÉVY-LEBOYER, C. (1994). *A crise das motivações*. São Paulo, Atlas.
- LEWIN, K., LIPPITT, R., & WHITE, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates." *Journal of social psychology*, 10, 271-299.
- LOCKE, E. & SCHWEIGER, D. (1979). Participation in decision making: one more look. *Research in organizational behavior*. 1. Greenwich.
- LOCKE, E. (1981). *Organizational Behavior and Human Performance*, 28, (3), 425-430.

- LUTHANS, F., LUTHANS, K. & LUTHANS, B. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47 (1), 45-50.
- MAISONNEUVE, J. (1969). Autorité, responsabilité et dynamique des groupes. *Cahiers de l'enfance inadaptée*. 19 (8), 7-16.
- MANKINS, MC & STEELE, R. (2005). Turning great strategy into great performance. *Harvard Business Review*, (July-August 2005): 65–72.
- MAROCO, J. (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS*. Lisboa, Sílabo.
- MARQUES, C. & CUNHA, M. (1996). *Comportamento organizacional e gestão de empresas*. Lisboa, Dom Quixote.
- MASLOW, A. (1993). *Metamotivation. The farther reaches of human nature*. New York, Penguin Books.
- MATHIEU, J., HEFFNER, T., GOODWIN, G., BOWERS, J. & SALAS, E. (2005). Scaling the quality of teammates' mental models: equifinality and normative comparisons. *Journal of organizational behavior*, 26, 37-56.
- MCCLELLAND, D. & BURNHAM, D. (1995). *Power is the great motivator*. Harvard, Harvard business review.
- MCCLELLAND, D. (1987). *Human Motivation*. Cambridge University Press.
- MCGEACHY, R. (2010). *Building High Performing Agile - Development Teams*. Athabasca University
- MCGREEVY, M. (2006). Team working: part 2 – how are teams chosen and developed?. *Industrial and commercial training*, 38 (7).
- MOREIRA, P. (2007). *Liderança e cultura de redes em Portugal - casos de sucesso*. Lisboa, Livros Horizonte.
- NEDELKO, Z. (2008). The role and importance of groupware for teamwork. *The Business Review*, Cambridge, 10(1), 211.

NETO, M. S., FILHO, E. E. (2000). *Estrutura Organizacional e Equipes de Trabalho: Estudo da mudança organizacional em quatro empresas industriais*. Revista Gestão & Produção, v.7, n.2, p.136-145, ago.

NOVO, D., CHERNICHARO, E. & BARRADAS, M. (2008). *Liderança de equipes*. Rio de Janeiro, FGV.

ORDONEZ, L., SCHWEITZER, M., GALINSKY, A. & BAZERMAN, M. (2009). Goals gone wild: the systematic side effects of over-prescribing goal setting. *Academy of Management Perspectives*, 23, 6-16.

OREBAUGH (2011). Lost in translation: Work motivation, strategy, and employee alignment within the organization's operating core". Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences.

O'TOOLE, J. (1995). *Leading Change: Overcoming the ideology of confort and the tyranny of costum*. San Francisco: Jossey-Bass.

PASTOR, P. & BRÉARD, R. (2005). *Motiver*. Paris, Liaisons.

PATTANAYAK, B (2005). *Human Resources Management*. Prentice Hall of India Pvt, Ltd.

PEARCE, C. (2004). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Executive*. 18.

PENTLAND, A. S. (2012). The New Science of Building Great Teams. Harvard Business Review, April, 2012

PETERS, T. & WATERMAN, R. (1982). *In Research of Excellence*. New York, Harper & Row.

PINK, H. (2009). *A Nova Inteligência*. Alfragide, Academia do Livro.

PINK, H. (2010). *Drive: a surpreendente verdade sobre aquilo que nos motiva*. Alfragide, Estrelapolar.

QUINN, R. & MCGRATH, M. (1985). *The transformation of organizational cultures: a competing value perspective*. San Francisco, Jossey-Bass.

- QUINN, R. (1991). *Beyond rational management: mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. Jossey-Bass. San Francisco.
- QUIVY, R. & CAMPENHOUDT, L. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais*. 5ª edição, Lisboa, Gradiva.
- REGO, A. & CUNHA, M. (2011). *Liderança – a virtude está no meio*. Lisboa, Actual.
- RENDEL, D. (2002). Jong – Improving teamwork in organizations: applications of resource management training. *Personnel psychology*, 55 (3), 755-758.
- RITO, P. (2006). O sistema de recompensas – remunerações e benefícios. *TOC*, 80, 44-55.
- ROBBINS, P. (2004). *Comportamento organizacional*. 9ª edição, São Paulo, PrenticeHall.
- ROTH, W. (2002). Three reasons why your teambuilding efforts aren't producing. *The journal for quality and participation*, 25 (1), 36-40.
- SALAS, E., SIMS, D. E., & BURKE, C. S. (2005). Is there a "big five" in teamwork? *Small Group Research*, 36(5), 555-599.
- SALAS, E., DIAZGRANADOS, D., KLEIN, C., BURKE, C., STAGL, K., GOODWIN, G. & HALPIN, S. (2008). *Does Team Training Improve Team Performance? A Meta-Analysis*. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society* 50: 903.
- SANGVAI, D., LYN, M. & MICHENER, L. (2008). Defining high-performance teams and physician leadership. *The physician executive*, 44-51.
- SCHEIN, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. 3ª edição, San Francisco, Jossey-Bass.
- SCHERMERHORN, J., HUNT, J. & OSBORN, R. (1999). *Fundamentos de comportamento organizacional*. 2ª edição, Porto Alegre: Bookman.
- SCHIEHL, E. & MORISSETTE, R. (2000). Motivation, measurement and rewards from a performance evaluation perspective. *Revista de administração contemporânea*. 4 (3), 7-24.
- SIBSON, R. (1990). *Compensation*. American Management Association.

- SILVA, M. (2008). *As práticas de recompensas: consequências na percepção de justiça e na satisfação dos trabalhadores*. Tese de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos. Lisboa, ISCTE. 93pp
- SIMPSON, W. (1990). *Motivation* (pp.11-13, 25-41). 3ªedição, The Industrial Society Press.
- SMITH, C. (1971). Scientific performance and the composition of research teams. *Administrative science quarterly*, 16 (4), 486.
- SOUZA, M. (2008). *Liderança de equipes*. Rio de Janeiro, FGV.
- STANIFORTH, D. (1996). Teamworking, or individuals working in a team?. *Team performance management*. Bradford. ISSN 13527592. Vol 2, nº 3 (1996), 37-56.
- STEERS, M. & PORTER, W. (1991). *Motivation and work behavior*. New York, Mcgraw-hill.
- SYROIT, J. (1996). Liderança organizacional. In C.A. Marques & M. Cunha, (Eds.) *Comportamento organizacional e gestão de empresas* (pp. 237-275). Lisboa, Dom Quixote.
- TEIXEIRA, S. (2005). *Gestão das organizações*. Lisboa, McGraw-Hill.
- THAMHAIN, H. & WILEMON, D. (1987). Building high performing engineering project teams. *IEEE transactions on engineering management*. 34 (3), 130.
- TREASURE, D. & ROBERTS, G. (1994). Cognitive and affective concomitants of task and ego goal orientations during the middle school years. *Journal of sport and exercise*, 16, 15-28.
- URBAN, J. M., BOWERS, C., MONDAY, S. D., & MORGAN, B. B. (1995). Workload, team structures, and communication in team performance. *Military Psychology*, 7(2), 123-139
- VALLERAND, R. & ROUSSEAU, F. (2001). Intrinsic and Extrinsic Motivation in Sport and Exercise: A review using hierarchial model of intrinsic and extrinsic motivation. *Handbook of sport psychology* (pp. 389-416). 2ª edição, USA, John Wiley & Sons, Inc.
- VIEIRA, J. (2009). *Os sistemas recompensas organizacionais e sua influência na motivação dos colaboradores*. Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Estadual de Goiás, Unidade Universitária de Luziânia, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

VROOM, V. (1990). *Manage People, not nersonnel: motivation and performance appraisal*. Harvard business review.

VUGT, M., HOGAN, R., & KAISER, R. (2008). Leadership, Followership, and evolution: some lessons from the past. *American Psychologist*, 63, 182-196.

WAGNER, J. & HOLLENBECK, J. (2000). *Comportamento organizacional: Criando vantagem competitiva*. São Paulo, Saraiva.

WALKER, B. & FOSTER, S. (2005). Motivation. In Taylor, J. e Gregory, W., *Applying sport psychology*. (pp.3-19). USA, Human Kinetics.

WEICK, K. & QUINN, R. (1999). Organizational change and development. *Annual Review. Psychology*, 50 (1), 361-387,

WEINBERG, R. & GOULD, G. (2003). *Foundations of sport and exercise psychology*. 3ª edição, USA, Human Kinetics.

WELLINS, R. & JILL, G. (1991). "The Key to Self-Directed Teams." *The Key to Self-Directed Work Teams*. 45 (April): 26-31.

YEH, E., SMITH, C., JENNINGS, C. & CASTRO, N. (2006). Team building – a 3 dimensional teamwork model. *Team Performance Management*., 12 (5/6), 192.

ZENGER, J. & MILLER, D. (1974). Building effective teams. *Personnel*., 51 (2), 20-29.

ZHANG, J., JENSEN, B. & MANN, B. (1997). Modification and revision of the leadership scale for sport. *Journal of Sport Behavior*, 20, 105-122.

ANEXOS

ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO



QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE EQUIPAS EM AÇÕES DE TEAMBUILDING

O objetivo deste estudo é o de obter informações sobre os comportamentos individuais e em equipa perante ações de *teambuilding*. A informação extraída dos questionários permitirá ao investigador obter uma representação precisa dos comportamentos e níveis de desempenho das equipas.

Todas as informações prestadas no âmbito deste questionário são estritamente confidenciais.

Os dados recolhidos serão utilizados apenas para fins académicos e serão objeto de tratamento estatístico e apresentados de forma agregada. A sua colaboração é determinante para a qualidade final do trabalho.

O sucesso deste inquérito depende da sua participação, sem exceção. A veracidade dos dados recolhidos é crucial para a validade deste estudo.

O questionário deve ser preenchido por membros de equipas que tenham frequentado ações de *teambuilding*.

Neste questionário não há respostas certas ou erradas. A sua experiência é importante.

Obrigada pela sua colaboração.

Os seus dados:

Idade: _____ Sexo: _____

Número de elementos na sua equipa: _____

Identificação da equipa: _____

Setor de atividade da empresa: _____

Secção 1 – Processos de Grupo

Objetivos e normas de grupo

1.As normas operacionais da equipa nunca foram definidas nem clarificadas ou aceites por todos os membros da equipa.	2.A equipa pareceu deixar que a situação decidisse por si só o modo de agir.	3.A equipa desenvolveu um conjunto de normas e expectativas implícitas para orientar os seus membros nas interações.	4.A equipa definiu explicitamente as normas e expectativas dos seus membros.	5.Os membros da equipa sentiam-se à vontade em saber o que era esperado destes em termos de comportamento e interação nas reuniões de equipa.
1.A equipa poderia ser descrita como um conjunto de indivíduos que nunca se relacionaram ou entenderam.	2.O sentimento de união que se foi desenvolvendo na equipa não se estendeu a todos os seus membros.	3.A equipa ultrapassou com sucesso os compromissos “escondidos” de alguns dos seus membros.	4.Os indivíduos atuaram em benefício da equipa em vez do próprio.	5.A equipa teve um sentido de união que poderia ser descrito como sendo mais do que a soma dos sentimentos de todos os membros da equipa.
1.Houve poucos momentos de partilha de sentimentos sobre o progresso da equipa.	2.A maior parte dos sentimentos expressos pelos membros da equipa foram, na maior parte das vezes, mais negativos do que positivos.	3.Os membros da equipa sentiram que era apropriado encorajarem-se uns aos outros.	4.O encorajamento dos membros da equipa era esperado e as críticas construtivas toleradas.	5.Os membros da equipa foram capazes não só de se encorajar uns aos outros, como também de criticar sem medo de ofender.
1.A equipa sentiu que estava atrasada desde o início, sem nunca ter conseguido recuperar.	2.A pressão em relação a prazos fez com que a equipa não atingisse o seu potencial.	3.A equipa conseguiu respeitar os prazos, embora em algumas tarefas isso tenha falhado.	4.Quando a equipa se sentia sob pressão de tempo, conseguia utilizá-lo eficazmente.	5.A equipa utilizou o seu tempo eficazmente e, quando apropriado, afastava-se para avaliar o seu progresso.
1.A equipa sentiu muita falta de orientação.	2.O “roteiro” da equipa foi imposto	3.Embora o “roteiro” da equipa a tenha orientado, não foi o modo	4.o “roteiro” da equipa definiu claramente o caminho a	5.A equipa desenvolveu o seu “roteiro” e, em equipa, fizeram-se

	sem nunca ter sido aceite por esta.	mais eficiente de proceder.	percorrer, dando um sentido de orientação aos seus membros.	ajustes conforme os objetivos e restrições que foram surgindo.

Comunicação e feedback

1.Nunca existiu comunicação honesta e aberta entre os membros da equipa.	2.Pequenos entendimentos surgiram dentro da equipa.	3.A comunicação entre os membros da equipa foi essencialmente sobre a tarefa.	4.Alguns membros da equipa partilharam sentimentos, enquanto que outros mostraram-se mais reservados.	5.A comunicação entre os membros da equipa foi aberta e abrangente.
1.O feedback sobre as ideias por parte dos membros da equipa não foi frequente e pouco ajudou.	2.Alguns membros da equipa tiveram dificuldade em partilhar as suas opiniões com os outros.	3.O feedback de alguns membros normalmente ajudava a equipa a concentrar-se e a avançar.	4.O feedback foi prática constante nas reuniões onde era esperado que os seus membros partilhassem os seus pensamentos e opiniões.	5.Os membros da equipa sentiram-se à vontade em dar feedback aos outros independentemente da sua posição ou status.
1.Os debates e discussões nem sempre pareceram estar abertos a todos os membros da equipa.	2.Os debates e discussões foram do domínio de poucos indivíduos.	3.A equipa esforçou-se para que todos os seus membros pudessem ter a oportunidade de dar sugestões e opiniões.	4.As decisões verdadeiramente importantes foram discutidas em equipa.	5.As discussões da equipa foram completas, no sentido em que antes de avançar, havia a certeza que determinado assunto estava encerrado.
1.Os padrões de comunicação utilizados reflectiram subtilmente o poder e status dos	2.Alguns membros da equipa sentiram que as suas ideias e sugestões seriam mais benéficas	3.A equipa discutiu ideias com base no mérito e não na pessoa que as apresentava.	4.Os membros da equipa encorajaram outros a dar ideias e sugestões.	5.Os membros da equipa mostraram respeito e interesse genuíno pelas ideias e sugestões uns dos outros.

membros da equipa.	para o grupo que as dos outros.			

Liderança

1.O líder da equipa pareceu inseguro e distanciado da equipa.	2.O líder da equipa foi capaz de aconselhar e liderar em algumas ocasiões.	3.O líder da equipa providenciou orientações adequadas quando necessário	4.À exceção de raras situações, o líder compreendeu o rumo da equipa orientando-a.	5.O sucesso da equipa deveu-se, em grande parte, à habilidade do líder em ir de encontro às necessidades da equipa.
1.O líder da equipa aparentemente evitava ou negava os problemas da equipa quando estes ocorriam.	2.Era esperado, por parte do líder da equipa, que esta lidasse com as suas próprias questões e problemas.	3.O líder da equipa confrontou problemas apenas quando estes se tornaram óbvios e sérios.	4.Quando confrontado com problemas, o líder agiu apenas com o apoio da equipa.	5.O líder da equipa lidou com os problemas da equipa de uma forma aberta e imediata.
1.O estilo de líder não se revelou adequado ao estilo operacional da equipa.	2.A equipa procurou liderança noutros membros da mesma.	3.A equipa ajustou-se ao estilo de liderança do líder.	4.O estilo de liderança foi mais como um estímulo em certas fases do trabalho.	5.O líder da equipa ajustou o seu estilo à medida que a equipa progrediu.
1.O líder da equipa não demonstrou conhecimentos técnicos ao nível da realização da tarefa.	2.O conhecimento do líder sobre os aspetos da tarefa foi limitado em certas fases do trabalho em equipa.	3.A especialização técnica do líder foi suficiente para orientar a equipa à discussão e tomada de decisão.	4.A especialização técnica do líder foi evidente em quase todas as fases do trabalho em equipa.	5.As competências técnicas do líder ajudaram a equipa a obter sucesso.

Processos de tomada de decisão

Indique o seu grau de satisfação em relação a cada uma das afirmações, colocando o número correspondente à respetiva pontuação e utilizando uma escala de 1 a 5 em que:

1: Muito Insatisfeito; 2: Insatisfeito; 3: Nem insatisfeito nem satisfeito; 4: Satisfeito; 5: Muito Satisfeito

Afirmações	Pontuação
A competência do meu superior hierárquico em tomar decisões.	
A forma como o meu superior hierárquico dirige o seu pessoal.	
A oportunidade que tenho de dizer às pessoas o que fazer.	
Ter a oportunidade de fazer as coisas sem ir contra a minha consciência.	
Liberdade de dar a minha opinião pessoal.	

Secção 2 - Fatores Organizacionais

Para cada conjunto de cinco afirmações, selecione a opção que melhor reflete a sua perceção em relação à atividade de teambuilding em que esteve envolvido.

Estrutura e apoio organizacionais

1.O trabalho da equipa nunca foi uma prioridade na organização.	2.A prioridade organizacional dada às atividades da equipa mudou ao longo da sua existência.	3.A missão da equipa está de acordo com os objetivos da organização.	4.A equipa sentiu que o seu trabalho seria muito bem recebido pela organização.	5.A organização esclareceu que a atividade da equipa era importante para o sucesso e missão da empresa.

1.A equipa lidou com mudanças externas impostas ao nível da sua missão, composição e/ou apoio.	2.A equipa lidou com um conjunto de sinais confusos provenientes de diferentes divisões ou áreas da organização.	3.A supervisão, por parte da organização, do trabalho da equipa foi aparente e não intrusiva.	4.A supervisão, por parte da organização, do progresso da equipa foi mínima.	5.A organização protegeu a equipa das restrições e influências externas.
1.O responsável pela equipa pareceu desencorajar as suas atividades ou simplesmente não acreditou nelas.	2.O responsável pela equipa providenciou pouco apoio e visualizou a equipa como sendo mais um encargo.	3. O nível de supervisão do responsável pela equipa nem a impediu, nem a ajudou nas atividades.	4.A menos que fosse pedido pela equipa, o supervisor utilizou uma abordagem passiva.	5.O responsável da equipa foi claramente uma mais-valia para esta e para o seu trabalho.
1.Os membros da equipa tiveram opiniões divergentes sobre o valor da equipa para a organização.	2.A maior parte dos membros da equipa sentiu que o contributo da equipa para a missão organizacional era mínimo.	3.Certos aspetos do trabalho em equipa revelaram-se importantes para alguns sectores da organização.	4.A maior parte dos membros da equipa puderam visualizar quais as atividades mais importantes para o bem da organização.	5.Toda a equipa sabia que o seu trabalho era importante para a missão da organização.

Muito obrigado pela sua participação!