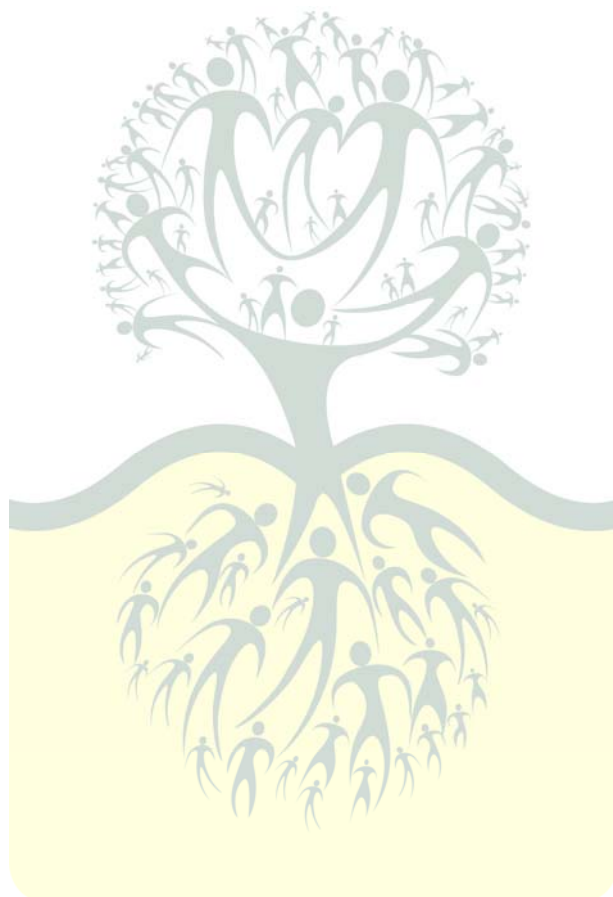


**Clima de Equipa, Inovação e Liderança**  
Convergências Possíveis numa Organização do Sector Agro-Alimentar



Carla Sofia Gaifém Cardoso|Coimbra|2009

Dissertação de Mestrado em Ciências de Educação,  
especialização em Educação e Desenvolvimento Social,  
apresentada à Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação  
da Universidade de Coimbra,  
realizada sob a orientação da  
Professora Doutora Maria do Rosário Moura Pinheiro

*À minha única e sempre irmã*

*Obrigada...  
Por cuidares sempre de mim  
por me teres ensinado a andar,  
a caminhar  
e a nunca desistir*

*Sem ti não teria sido possível chegar onde cheguei  
Este trabalho também é TEU!*

*Agora, como tu dizes, é o que for...*

## AGRADECIMENTOS

### UM MUITO OBRIGADA SINCERO E SENTIDO...

...À MINHA AVÓ *ADORADA* E À MINHA MÃE *AMADA*  
Sem a vossa cumplicidade não seria o que sou hoje...

...AO MEU NOIVO (*QUASE MARIDO*)  
Pela paciência, compreensão e dedicação ao amor que nos une...  
O nosso amor tem-se declarado bom nos momentos bons,  
Mas revelou-se melhor e maior nas fases mais difíceis...  
Anuncia-se uma *nova* vida, a dois...

...A TODA A MINHA FAMÍLIA  
Por serem como são...

... AOS MEUS PREZADOS (*E FUTUROS*) SOGROS  
Por me tratarem e acolherem como uma filha...  
Para mim, também são como uns pais do coração...

...À MINHA QUERIDA AVÓ ELISETE  
Por me tratar como uma neta muito querida...  
Para mim, também é uma avó do coração...

... AO MEUS ESTIMADOS TIO FERREIRA, MADRINHA MENA E TIO NECA  
Pelo apoio financeiro prestado...

...A TODOS OS MEUS AMIGOS  
Pelo alegre suporte que sempre me deram. Conto convosco  
para comemorarmos esta nova fase da minha vida...

... À MINHA ORIENTADORA, PROFESSORA DOUTORA MARIA DO ROSÁRIO PINHEIRO  
Pelas úteis e profícuas recomendações, por me acompanhar ao longo de mais uma  
“escalada académica”, por me incentivar e motivar a ascensão ao cume ambicionado,  
por me tão bem acolher no seio da sua intimidade,  
por ser para sempre a minha *Tia*...  
*Muito Axé* para toda a família Pinheiro!

... A TODA A EQUIPA DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO  
Pela prestável colaboração que emprestaram a este estudo...  
(Um agradecimento especial à Dra. VD, não só pelo desafio colocado,  
mas também pelo constante apoio e disponibilidade demonstrada  
em responder a todas as nossas solicitações)

... À DRA. CARLA SERRA  
Pelo compromisso e profissionalismo evidenciado na tradução do instrumento...

... À DRA. CLÁUDIA FIGUEIREDO  
Por responder, de imediato, às minhas solicitações estatísticas...  
Um reconhecimento *significativamente* sentido...

... AO OBSERVATÓRIO NACIONAL DE RECURSOS HUMANOS - ONRH  
(em particular ao Eng.º João D' Orey) por facilitar a minha dedicação  
e disponibilidade a este trabalho *extra-laboral*...

... A TODOS OS QUE IRÃO LER ESTA TESE  
Pois só sendo lida e avaliada é que poderemos saber se será **educativa**...

*Um bem-haja para todos!*



A Teoria de West (1990), designada por Teoria dos 4 Factores (Participação na equipa, Objectivos da equipa, Apoio à inovação e Orientação para as tarefas) advoga que o trabalho de equipa e o clima de equipa orientado para a inovação são elementos essenciais para que, actualmente, as organizações atinjam e mantenham sucesso. Pensando na promoção deste sucesso, estudos e modelos na área do desenvolvimento de competências de gestão e de liderança apontam esta última como um dos factores de maior impacto no clima de equipa, isto é, nas percepções partilhadas pelos indivíduos que integram um grupo de trabalho próximo (Durham *et al.*, 1997; Holpp, 2002; Whetten & Cameron, 2005; Sousa, 2006; Rangel, 2007).

Tendo por base este quadro de referência, este trabalho pretendeu alcançar duas finalidades: disponibilizar um instrumento de avaliação do clima de equipa orientado para a inovação e contribuir para a compreensão da relação entre a percepção dos comportamentos de liderança e a percepção do clima de equipa orientado para a inovação. Nesta conjuntura, estruturámos seis objectivos de investigação:

1. Obter a versão portuguesa do TCI - *Questionário de Clima de Equipa Orientado para a Inovação*, cuja versão original é da autoria de Anderson e West (1994)
2. Rever a versão portuguesa do LBDQ (Forma XII) - *Escala Descritiva do Comportamento dos Chefes*, de Jesuíno, Soczka e Matoso (1985; versão original de Stgodill, 1963)
3. Caracterizar, ao nível individual e grupal, as percepções de clima de equipa orientado para a inovação na organização em estudo
4. Caracterizar, ao nível individual e grupal, as percepções de comportamentos de chefia na organização em estudo
5. Analisar, ao nível das equipas, as relações entre clima de equipa orientado para a inovação e comportamentos de chefia
6. Averiguar a variabilidade nas percepções de clima de equipa orientado para a inovação e das percepções dos comportamentos de chefia em função de variáveis sócio-demográficas e organizacionais

Os dados foram recolhidos junto de 301 colaboradores de uma empresa portuguesa do sector agro-alimentar, agrupados em 20 equipas. Os instrumentos utilizados neste estudo foram: o *Team Climate Inventory* - TCI (Anderson & West; 1994) traduzido e adaptado propositadamente para esta investigação e designado por Questionário de Clima de Equipa Orientado para a Inovação; o *Leader Behavior Description*

*Questionnaire* LBDQ – Form XII (Stogdill, 1963) traduzido para Escala Descritiva do Comportamento dos Chefes por Jesuíno, Soczka e Matoso (1985).

Entre os principais resultados evidenciam-se as qualidades psicométricas da versão portuguesa do TCI (37 Itens) tendo sido encontrados 4 factores que explicam 51.37% da variância, correspondendo 14.51% ao factor 1 (Participação na equipa;  $\alpha=.89$ ), 13.21% ao factor 2 (Objectivos da equipa;  $\alpha=.86$ ), 13.16% ao factor 3 (Apoio à inovação;  $\alpha=.90$ ) e 10.49% ao factor 4 (Orientação para as tarefas;  $\alpha=.85$ ).

Relativamente ao LBDQ, os estudos psicométricos permitiram obter uma versão mais reduzida do instrumento, com 16 itens, agrupados em três factores que explicam um total de 60.83% da variância, sendo 27.14% da variância explicada factor 1 (Consideração positiva;  $\alpha=.90$ ), 19.20% pelo factor 2 (Estruturação;  $\alpha=.82$ ) e 14.49% pelo factor 3 (Consideração negativa;  $\alpha=.74$ ).

No que diz respeito às equipas em análise, e em relação ao clima de equipa orientado para a inovação, concluiu-se que a Participação na equipa está fortemente correlacionada com Apoio à inovação e com a Orientação para as tarefas e que quando aumenta a percepção do Apoio à inovação aumenta, também, a percepção acerca da clareza e partilha dos Objectivos da equipa e a percepção de Orientação para as tarefas.

Em relação ao LBDQ, nas equipas consideradas, o nível de percepção da Estruturação e o nível de Consideração positiva tendem a variar no mesmo sentido. Verificou-se ainda que Consideração positiva e Consideração negativa, variam inversamente mas Consideração positiva e Estruturação variam no mesmo sentido.

A partir dos resultados das correlações entre as dimensões dos dois instrumentos constatou-se que, ao nível das equipas, todas as dimensões do LBDQ se correlacionaram de forma expressiva e significativa com as dimensões de Participação na equipa e Orientação para as tarefas, sobressaindo uma forte associação da variável Estruturação (LBDQ) com três das quatro dimensões que operacionalizam, neste estudo, o clima de equipa orientado para inovação (TCI). Neste sentido, podemos dizer que quanto mais elevada é a Estruturação do líder percebida pelas equipas mais elevadas são as percepções de Orientação para as tarefas, de Participação na equipa e de Apoio à inovação no clima de equipa.

A finalizar este trabalho apresentam-se várias considerações que auxiliam na interpretação e discussão dos resultados, permitindo-nos problematizar quer as relações entre as dimensões da liderança identificadas na medida de percepção dos comportamentos dos chefes (LBDQ), quer as encontradas entre as dimensões do clima de equipa orientado para a inovação (TCI), quer ainda entre liderança e clima de equipa orientado para a inovação.

## ABSTRACT

---



West's Theory (1990), named the 4-Factor Theory (Participative safety, Vision, Support for innovation and Task orientation) claims that team work and team climate directed towards innovation are essential elements for organizations to reach and maintain success nowadays. Considering promotion of this success, studies and models in the area of development of management and leadership competences point to the last named as one of the factors with greatest impact on team climate, i.e. on perceptions shared by the individuals making up a close working group (Durham *et al.*, 1997; Holpp, 2002; Whetten & Cameron, 2005; Sousa, 2006; Rangel, 2007).

Taking this reference framework as a basis, this study aimed to achieve two objectives: provide an instrument for assessing team climate directed towards innovation and contribute to understanding the relationship between perception of leadership behaviour and perception of team climate directed towards innovation. In this setting, we structured six investigation objectives:

1. Obtain the Portuguese version of TCI – *Questionnaire on Team Climate Oriented to Innovation*, from the original version elaborated by Anderson and West (1994)
2. Review the Portuguese version of LBDQ (Form XII) – *Descriptive Scale of Leaders' Behaviours*, by Jesuino, Soczka and Matoso (1985; original version by Stogdill, 1963)
3. Characterize, concerning individuals and groups, perceptions of team climate oriented towards innovation in the organization studied
4. Characterize, concerning individuals and groups, perceptions of leaders' behaviour in the organization studied
5. Analyze, concerning teams, the relationships between team climate orientated towards innovation and leader behaviour
6. Determine the variability of perceptions of team climate oriented to innovation and perceptions of leaders' behaviour as a function of socio-demographic and organizational variables

Data were collected from 301 collaborators in a Portuguese food-processing company, grouped in 20 teams. The instruments used in this study were: the *Team Climate Inventory* - TCI (Anderson & West; 1994) translated and adapted specially for this investigation and named the Questionnaire on Team Climate Oriented to Innovation; the *Leader Behavior Description Questionnaire* LBDQ – Form XII (Stogdill, 1963) translated to Descriptive Scale of Leader Behaviour by Jesuino, Sozka and Matoso (1985).

Among the main results are the psychometric qualities of the Portuguese version of TCI (37 items), finding 4 factors that explain 51.37% of the variance, 14.51% corresponding to factor 1 (Participative safety;  $\alpha=.89$ ), 13.21% to factor 2 (Vision;  $\alpha=.86$ ), 13.16% to factor 3 (Support for innovation;  $\alpha=.90$ ) and 10.49% to factor 4 (Task orientation;  $\alpha=.85$ ).

Regarding the LBDQ, the psychometric tests allow a more reduced version of the instrument, of 16 items, grouped in three factors that explain a total of 60.83% of the variance, with 27.14% of variance explained by factor 1 (Positive consideration;  $\alpha=.90$ ), 19.20% by factor 2 (Initiating structure;  $\alpha=.82$ ) and 14.49% by factor 3 (Negative consideration;  $\alpha=.74$ ).

As for the teams analyzed, and related to team climate oriented to innovation, we conclude that Participative safety is strongly correlated to Support for innovation and to Task orientation, and when perception of Support for innovation increases, there is also an increase in perception of clarity and sharing of Vision and perception of Task orientation.

Regarding the LBDQ, in the teams considered, the level of perception of Initiating structure and the level of Positive consideration tend to vary in the same direction. It was also found that Positive consideration and Negative consideration vary inversely but Positive consideration and Initiating structure vary in the same direction.

From results of the correlations between the dimensions of the two instruments, it was found that, concerning teams, all the dimensions of the LBDQ are correlated expressively and significantly to the dimensions of Participative safety and Task orientation, with a particularly strong association of the Initiating structure (LBDQ) variable with three of the four dimensions that operationalize, in this study, team climate oriented to innovation (TCI). Therefore, we can say that the higher the leader Initiating structure perceived by teams, the higher the perceptions of Task orientation, Participative safety and Support for innovation in team climate.

To conclude this study, we present several considerations that help in interpreting and discussing the results, allowing us to problematize the relationships between the dimensions of leadership identified in the measure of perception of leader behaviour (LBDQ), those found between the dimensions of team climate oriented to innovation (TCI) and also between leadership and team climate oriented to innovation.





La Théorie de West (1990), dénommée la Théorie des 4 Facteurs (Participation dans l'équipe, Objectifs de l'équipe, Appui à l'innovation et Orientation vers les tâches) défend que le travail d'équipe et le climat d'équipe orienté vers l'innovation sont des éléments essentiels qui permettent que les organisations puissent actuellement atteindre et maintenir le succès. A propos de la promotion de ce succès, des études et des modèles dans le domaine du développement des compétences de gestion et de leadership signalent cette dernière comme l'un des facteurs ayant le plus grand impact sur le climat d'équipe, c'est-à-dire sur les perceptions partagées par les individus qui intègrent un groupe intime de travail (Durham *et al.*, 1997; Holpp, 2002; Whetten & Cameron, 2005; Sousa, 2006; Rangel, 2007).

S'appuyant sur ce cadre de référence, cette étude vise deux objectifs: fournir un instrument d'évaluation du climat d'équipe orienté vers l'innovation et contribuer à la compréhension de la relation entre la perception des comportements de leadership et la perception du climat d'équipe orienté vers l'innovation. Dans ce cadre, nous définissons six objectifs d'investigation:

1. Obtenir la version portugaise du TCI – *Questionnaire sur le climat d'équipe orienté vers l'Innovation*, dont la version originale a été élaborée par Anderson et West (1994)
2. Réviser la version portugaise du LBDQ (Forme XII) – *Echelle descriptive du comportement des chefs*, par Jesuíno, Soczka et Matoso (1985; version originale par Stogdill, 1963)
3. Caractériser, au niveau individuel et du groupe, les perceptions du climat d'équipe orienté vers l'innovation dans l'organisation étudiée
4. Caractériser, au niveau individuel et du groupe, les perceptions des comportements de leadership dans l'organisation étudiée
5. Analyser, au niveau des équipes, les relations entre le climat d'équipe orienté vers l'innovation et les comportements de leadership
6. Déterminer la variabilité dans les perceptions du climat d'équipe orienté vers l'innovation et les perceptions des comportements de leadership en fonction des variables sociodémographiques et organisationnelles

Les données ont été recueillies auprès de 301 collaborateurs d'une entreprise portugaise du secteur agro-alimentaire, regroupés en 20 équipes. Les instruments utilisés dans cette étude étaient: le *Team Climate Inventory* - TCI (Anderson & West; 1994) traduit et adapté aux fins de cette recherche et désigné comme *Questionnaire sur*

*le climat d'équipe orienté vers l'Innovation; le Leader Behavior Description Questionnaire* LBDQ – Forma XII (Stogdill, 1963) traduit comme Echelle Descriptive du Comportement des Chefs par Jesuíno, Sozka et Matoso (1985).

Parmi les résultats principaux on retiendra les qualités psychométriques de la version portugaise du TCI (37 items) qui révèlent 4 facteurs qui expliquent 51.37% de la variance, 14.51% correspondant au facteur 1 (Participation dans l'équipe;  $\alpha=.89$ ), 13.21% au facteur 2 (Objectifs de l'équipe:  $\alpha=.86$ ), 13.16% au facteur 3 (Appui à l'innovation;  $\alpha=.90$ ) et 10.49% au facteur 4 (Orientation vers les tâches;  $\alpha=.85$ ).

En ce qui concerne le LBDQ, les études psychométriques permettent d'obtenir une version plus réduite de l'instrument, avec 16 items, groupés en trois facteurs qui expliquent un total de 60.83% de la variance, 27.14% de la variance étant expliquée par le facteur 1 (Considération positive;  $\alpha=.90$ ), 19.20% par le facteur 2 (Structuration;  $\alpha=.82$ ) et 14.49% par le facteur 3 (Considération négative;  $\alpha=.74$ ).

En ce qui concerne les équipes analysées, et le climat d'équipe orienté vers l'innovation, nous concluons que la Participation dans l'équipe a un fort rapport avec l'Appui à l'innovation et avec l'Orientation vers les tâches et qu'à mesure qu'augmente la perception de l'Appui à l'innovation, il y a aussi une augmentation de la perception de la clarté et du partage des Objectifs de l'équipe et de la perception de l'Orientation vers les tâches.

En ce qui concerne le LBDQ, dans les équipes considérées, le niveau de perception de la Structuration et le niveau de la Considération positive ont tendance à varier dans le même sens. On voit aussi que la Considération positive et la Considération négative varient inversement mais que la Considération positive et la Structuration varient dans le même sens.

A partir des résultats des corrélations entre les dimensions des deux instruments, on trouve, au niveau des équipes, que toutes les dimensions du LBDQ ont une corrélation expressive et significative avec les dimensions de la Participation dans l'équipe et l'Orientation vers les tâches, une forte association apparaissant entre la variable de Structuration (LBDQ) et trois des quatre dimensions qui opérationnalisent, dans cette étude, le climat d'équipe orienté vers l'innovation (TCI). Ainsi, nous pouvons dire que plus la Structuration du leader perçue par les équipes est élevée, plus élevées sont les perceptions de l'orientation vers les tâches, de la participation dans l'équipe et de l'appui à l'innovation dans le climat d'équipe.

En conclusion de cette étude, nous présentons plusieurs considérations visant à permettre l'interprétation et la discussion des résultats. Elles nous permettent de problématiser autant les relations entre les dimensions de leadership identifiées dans la mesure de la perception du comportement des chefs (LBDQ), que celle trouvées entre les dimensions du climat d'équipe orienté vers l'innovation (TCI) et encore celles entre la direction et le climat d'équipe orienté vers l'innovation.

# CLIMA DE EQUIPA, INOVAÇÃO E LIDERANÇA

## Convergências possíveis numa organização do sector agro-alimentar

Carla Sofia Gaifém Cardoso|Coimbra|2009

### Índice

Introdução .....	1
------------------	---

#### CAPÍTULO 1

##### As equipas de trabalho e o clima de equipa orientado para a inovação

1. A importância social do estudo dos grupos .....	13
2. A Equipa: Uma modalidade de trabalho colectivo nas organizações contemporâneas .....	16
2.1. Grupos e equipas: Semelhanças e diferenças .....	21
2.2. Comportamentos em grupos: Alguns conceitos .....	23
2.3. Vários tipos de equipas: As CFT's .....	29
2.4. Fases de desenvolvimento da equipa .....	31
2.5. Eficácia dos grupos: Dimensões e critérios para a formação de equipas com potencial ....	33
2.6. As vantagens e desvantagens de trabalhar em equipa .....	37
3. Clima de Equipa: Uma análise micro organizacional .....	39
3.1. Clima de equipa e inovação: O Modelo de Quatro Factores de West .....	41
3.1.1. Criatividade: Um antecedente da inovação .....	44
3.1.2. Inovação organizacional .....	47
3.1.2.1. Noções de inovação: Tipos, modelos, mitos e barreiras .....	57

#### CAPÍTULO 2

##### Gerir o trabalho de equipa e a inovação: O papel fundamental do líder e da liderança

1. Líderes Formais .....	75
2. Liderança: Conceitos e teorias .....	76
2.1. Conceito .....	76
2.2. Liderança, gestão e condução para a mudança: O modelo V.I.A.G.R.A. ....	81
2.3. Teorias da liderança .....	87
2.3.1. Teorias do tipo I: Os traços do líder universal .....	88
2.3.2. Teorias do tipo II: Os comportamentos do líder universal .....	88
2.3.2.1. Os estudos de Ohio: Consideração e estruturação .....	93
2.3.2.2. Os estudos de Michigan: O estilo autoritário e o estilo democrático .....	96
2.3.3. Teorias do tipo III: Os traços do líder e as situações – Modelo de contingência de primeira geração .....	97
2.3.4. Teorias do tipo IV: Os comportamentos do líder e as situações – Modelo de contingência de segunda geração .....	99
2.3.4.1. Teoria situacional de Hersey & Blanchard .....	99
2.3.4.2. Modelo de Vroom & Yetton .....	101
2.3.4.3. Teoria dos caminhos para os objectivos .....	102
2.4. Conclusões gerais sobre as teorias .....	104
3. A importância dos líderes e da liderança na gestão do trabalho e da inovação em equipa ...	106

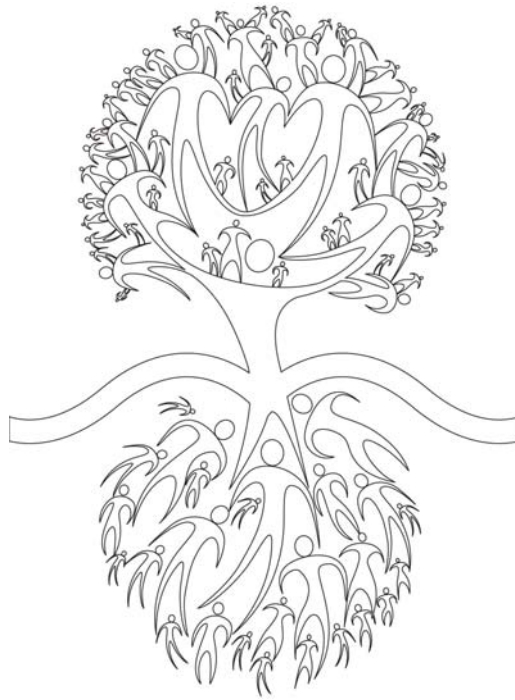
## CAPÍTULO 3

### Clima de equipa orientado para a inovação e comportamentos de chefia: Um estudo numa organização do sector agro-alimentar

1. Delimitação teórica da investigação: Da identificação do problema à escolha dos instrumentos .....	123
2. Objectivos do estudo .....	125
3. Metodologia .....	125
3.1. Caracterização da amostra .....	126
3.2. Instrumentos .....	128
3.2.1. A versão original do <i>Team Climate Inventory</i> (TCI) .....	128
3.3.2. Questionário de Clima de Equipa Orientado para a Inovação: A tradução portuguesa do TCI .....	130
3.3.3. Escala Descritiva do Comportamento dos Chefes: A versão portuguesa do <i>Leader Behavior Description Questionnaire – Form XII</i> (LBDQ) .....	132
3.3.4. Questionário de Caracterização Sócio-Demográfica e Organizacional .....	137
3.4. Procedimentos .....	137
4. Resultados .....	139
4.1. Estudo psicométrico dos instrumentos .....	139
4.1.1. O Questionário de Clima de Equipa Orientado para a Inovação .....	139
4.1.2. A Escala Descritiva do Comportamento dos Chefes .....	144
4.2. Análise da variância intra-equipas .....	147
4.3. Normas psicométricas do TCI .....	147
4.4. Normas psicométricas do LBDQ .....	148
4.5. Clima de equipa orientado para a inovação e comportamentos de chefia .....	149
4.5.1. Estudos correlacionais .....	150
4.5.2. Estudos diferenciais .....	151
5. Discussão dos Resultados .....	157
<b>Conclusão</b> .....	171
<b>Bibliografia</b> .....	185
<b>Anexos</b> .....	207
Anexo 1. Carta de apresentação do estudo (Versão chefia) .....	209
Anexo 2. Carta de apresentação do estudo (Versão colaborador) .....	210
Anexo 3. Guião de resposta (Versão chefia) .....	211
Anexo 4. Guião de resposta (Versão colaborador) .....	212
Anexo 5. LBDQ – Forma XII (Stogdill, 1963; 2 subescalas – 20 itens; versão auto-percepção) .....	213
Anexo 6. TCI (Anderson & West, 1994; 4 subescalas – 38 itens) e LBDQ – Forma XII (Jesuíno, Soczka & Matoso, 1985; 2 subescalas – 20 itens) .....	215
Anexo 7. Família de funções da organização .....	219
Anexo 8. Árvore de decisão do Modelo de Vroom/Yetton/Jago .....	220

## INTRODUÇÃO

---



There is nothing permanent except change.  
Heraclitus

Efectuar mudanças significa quebrar paradigmas. Só quando conseguimos quebrar paradigmas, vemos novos caminhos e novas formas de solução (Rangel, 2007, p. 69).

De entre a multiplicidade referenciada na literatura sobre os diferentes paradigmas e abordagens ao sucesso organizacional, e demarcando a nossa reflexão a partir da segunda metade do século XIX (pós-revolução industrial), encontramos as primeiras teorias sobre as organizações, designadas de Teorias Clássicas, a pressuporem que as organizações são sistemas fechados, mecânicos, racionais e com forte polarização entre dominadores e dominados (*e.g.*, Taylor e a organização científica do trabalho, 1911; Fayol e a organização administrativa do trabalho, 1956; Weber e a burocracia, 1971).

Numa linha cronológica, deparamo-nos com a escola das Relações Humanas (desenvolvida nos Estados Unidos nos anos 30 e 40) que vem acrescentar às teorias clássicas a necessidade de se compreender os fenómenos que ocorrem entre indivíduos e nos pequenos grupos, no seio das organizações [*e.g.*, experiências de Hawthorne na Western Electric (Mayo, 1932; 1949); a hierarquia de necessidades de Maslow (1954); a teoria X e Y de McGregor (1967); a teoria dos dois factores de Herzberg (1966); os estudos dos grupos restritos de Lewin (1947) e de Moreno (1953). Segundo estas abordagens, que colocam a tónica nas pessoas, as organizações são sistemas sociais cooperativos, onde o colaborador é visto como um ser essencialmente emocional opondo-se à visão clássica que concebe os indivíduos numa perspectiva meramente económica e racional (Camara *et al.*, 2005).

Como forma de superar o lema das abordagens anteriores (*the one best way*), emergem, nos anos 60, as abordagens Sistémico-Contigencial. Estas abordagens entendem a organização como um sistema aberto, em constante mudança e permutas com o meio onde se encontra inserida, estando o comportamento organizacional dependente das variáveis situacionais a que está sujeito. Numa abordagem sistémico-contigencial o sucesso organizacional mede-se pela forma como a empresa satisfaz, simultaneamente, os seus clientes internos e externos (Camara *et al.*, 2005).

Perante a mutabilidade constante imposta pelos tempos modernos, as empresas são actualmente encaradas como sistemas abertos ao meio em que estão inseridas e que afectam, sendo também fortemente afectadas por ele. Neste sentido, compreende-se a importância do delineamento do desenvolvimento social em que a organização se insere, que a influencia mas que também ele é influenciado por ela.

Actualmente, se por um lado temos a clara noção de que o desenvolvimento social e comunitário só existe se houver crescimento e desenvolvimento das organizações, por

outro lado temos que repensar as organizações para o desenvolvimento social, das comunidades, dos grupos e das pessoas que as constituem, superando dogmas e convencionalismos.

Como refere Kliksberg (1998) um início de século inquietante, como o que estamos a viver, tem que ser acompanhado de um debate e de uma redefinição das tendências de desenvolvimento organizacional e social, em que a criatividade e inovação se assumem como pilares fundamentais, *uma espécie de sementes* em relação aos quais todos nos devemos sentir responsáveis por *cultivar, fazer germinar e dar frutos*, quer nas pessoas individualmente, quer nas formas grupais como se organizam nos seus diversos mundos desde o familiar, ao escolar, passando pelo social e cultural e, com especial sentido para este trabalho, o laboral.

Como referiu nos anos 90, Federico Mayor, então Director Geral da UNESCO, “temos, acima de tudo, o clamor de uma realidade que nos diz ser o crescimento económico algo necessário, mas que deve, também, incorporar, indubitavelmente, a perspectiva social e o longo prazo” (entrevista publicada no site <http://www.goodnewsagency.org/english/indexeng.htm>).

O desafio às organizações, empresariais e não só, não consiste em “copiar” métodos de administração e gestão em voga. O desafio, muito mais complexo e amplo, é tentar que seja possível a releitura de alguns problemas organizacionais apoiando a inovação enquanto comportamento organizacional.

Como refere Kliksberg (1998, p. 54) a propósito das áreas sociais, mas cuja aplicação generalizada nos parece oportuna, o desafio “não é um trabalho de *apropriação mecânica* de soluções gerenciais de moda, mas um vasto esforço de pesquisa e desenvolvimento para se produzir inovação organizacional”. Diríamos que a juntar a este desafio nos processos de gestão está o desafio de inovar em todos os outputs (incluindo os produtos, bens e serviços) de uma organização.

Noutros modos, Ghoshal e colaboradores (1999) vêm reforçar que os modelos de gestão dominantes estão a deixar de servir as necessidades actuais. Os modelos têm-se centrado na *apropriação de valor*, em vez de *criar valor* para as sociedades em que as empresas se inserem.

Perante o enquadramento acabado de enunciar, importa contextualizar o tecido empresarial português revelando que o mesmo se encontra ainda fortemente hierarquizado e burocratizado, verificando-se que assenta em concepções bastantes distintas de que é uma gestão eficaz (Camara *et al.*, 2005) eficiente e inovadora. Neste sentido, partilhamos a ideia de Sousa (2006) de que os gestores têm acreditado numa eficiência estática (que consiste em explorar as opções existentes de forma tão eficiente quanto possível) quando deveriam acreditar, desenvolver e apoiar uma *eficiência dinâmica*, da qual provêm as inovações, que criam novas oportunidades, através da utilização de novos recursos, transportando as economias para um nível quantitativo e qualitativo diferente). Neste domínio os autores acentuam ainda que, ao contrário do que se possa pensar (e Portugal é um bom exemplo disso), não são os mercados ou os Governos mas sim as empresas e outras organizações que modelam o mundo em que vivemos e que promovem o desenvolvimento e crescimento económico e social (Ghoshal *et al.*, 1999). Esta questão é tanto mais importante em Portugal, um país de dimensão pequena mas extremamente aberto ao exterior.

Como consequência da globalização, da aplicação de novas tecnologias e da implantação em ambientes cada vez mais mutáveis e turbulentos, as organizações enfrentam processos constantes de transformação (Gil *et al.*, 2005). Perante este

campo dinâmico de forças que caracterizam o mundo actual, o **sucesso de uma organização** estabelece-se tendo por base uma boa arquitectura organizacional, fazendo uso recorrente das tecnologias de ponta, servindo-se de sistemas de informação potentes e modernos, ajustando-se a uma boa estrutura de custos, adequando-se à diversificação e melhoria de produtos e serviços e por fim, mas não menos importante, o sucesso organizacional **depende essencialmente das pessoas**.

Mas **sucesso** é, acima de tudo, **adaptação criativa e inovadora à mudança**. Nos últimos anos, poucas organizações evitaram alguns dos principais programas de mudança, tais como a Qualidade Total, Gestão de Processos, Foco no Cliente, Reengenharia, *Rightsizing* (ou a redução dos níveis hierárquicos), entre muitos outros. Embora esses conceitos e ferramentas de gestão sejam muito interessantes numa perspectiva estratégica, em boa parte o retorno não correspondeu às expectativas totais de investimento. E o que ainda é mais inquietante, mesmo com os ganhos tangíveis efectivados, é a percepção de que a capacidade das organizações em lidar com as mudanças aceleradas não foi suficientemente consolidada. Talvez estes esforços de mudança não tenham tido o resultado pretendido pelo facto de alguns líderes terem dificuldade em despir *o velho traje organizacional* e vestir um novo, com *acabamentos* inovadores e de qualidade. Começa-se, assim, a chegar à conclusão que a solução pode estar mais perto do que se possa imaginar, podendo estar dentro da organização, nas pessoas que a compõem, nas equipas que a estruturam. É aqui que os líderes assumem um papel essencial no processo de antecipação da adaptação à mudança exigida pelos tempos actuais, vestindo a *camisola* da liderança orientada para a inovação.

Rerup (2001) robustece esta perspectiva argumentando que as organizações só conseguem permanecer resistentes à mudança (isto é, sempre que enfrentam situações inesperadas), através de *antecipação* (capacidade de prever o futuro de forma a prevenir o insucesso) e *improvisação* (capacidade humana de recombina experiências passadas em novos padrões de acção).

Sendo, contudo, impossível prever e *antecipar* todos os problemas, ameaças e situações novas acarretadas pelas mudanças aceleradas, é na capacidade de improvisação que as organizações vão poder responder às exigências das situações novas. Esta habilidade de improvisação necessita de criatividade, que facilitará ocorrência de inovação.

Nos dias de hoje, a solução apontada para a maioria dos problemas que afectam as organizações começou, e inscrevem-se numa fórmula que concilia o trabalho em equipa e a inovação. Estes parecem ser dois *remédios mágicos* onde se deposita a esperança de *cura* para a maioria das *doenças* que afectam as organizações.

De um momento para o outro, algo que já existia, o trabalho em equipa e a inovação, passou a ter lugar de destaque. Este realce veio dar resposta à mudança da natureza do próprio trabalho que passou a estar mais dependente de intrincadas redes de conhecimento e menos ligado a tarefas simples e rotineiras de carácter automático e repetitivo.

A sociedade dos nossos tempos, caracterizada por constantes mutações que apelam a uma elevada capacidade de inovação, exige cada vez mais das organizações uma presença pró-activa, atenta e flexível nas suas estruturas base, estruturas essas que devem ser capazes de se tornarem um instrumento activo ao serviço dos *stakeholders* (todos aqueles que afectam e são afectados pelas actividades da organização).

A materialização desta lógica de funcionamento passa necessariamente pela formação de equipas de trabalho.



Definida a equipa como um conjunto de pessoas (com ligação sócio-afectiva) cujos esforços colectivos são orientados para a realização de trabalho ou para alcançar um objectivo claro para todos e pretendido por todos, e tendo em linha de conta os nossos fins, neste trabalho perfilharemos a definição de equipa oferecida por Holpp (2002, p. 3) que afirma que uma equipa é um “grupo de pessoas trabalhando em conjunto para atingir objectivos específicos dentro de uma esfera operacional bem definida”.

As organizações, como sistemas abertos que são, reúnem indivíduos, para juntos, atingirem fins mais ou menos comuns mas a sua total abertura, à influência recíproca com o meio, é também responsável pela afluência de uma série de mudanças inacreditáveis, algumas positivas outras negativas. Leva-nos isto a pensar que uma organização resulta, em larga escala, de três razões essenciais: as razões sociais, as razões materiais e o efeito de sinergia que multiplica o efeito dos elementos que a compõem, sendo na resiliência, na proactividade, na aprendizagem organizacional (*learning organization*), no trabalho em equipa e na inovação que as organizações se vão reinventar para alcançar o sucesso ambicionado.

Assumida como um dos *novos* paradigmas organizacionais, a inovação, enquanto suporte de apoio à mudança, aparece como uma resposta adequada e perfeitamente adaptada à nova demanda do mundo moderno: a mudança. A partir desta premissa propusemo-nos privilegiar, neste trabalho, a inovação como a *faceta-específica* do clima de equipa de uma organização. O conceito de clima de equipa orientado para a inovação, originalmente proposto por West (1990) no modelo dos 4 factores, e o respectivo instrumento multidimensional de medida, o *Team Climate Inventory* (TCI), desenvolvido por Anderson e West (1994), constituíram *terrenos férteis* para o nosso trabalho.

É também sob a influência da ideia de que toda a organização tem de ter orientação para a mudança que nos propusemos compreender a importância que o líder poderá ter, enquanto agente de mudança, nos resultados inovadores de uma equipa e, consequentemente, nos resultados da organização. Um líder precisa não só de “aceitar as mudanças, mas também de ser o primeiro a estimular as pessoas a promovê-las” (Rangel, 2007, p. 15).

Auxiliados pela noção de entropia, oriunda da termodinâmica, arriscar-nos-íamos a conjecturar que as organizações que não tenham líderes percebidos como orientados para a mudança terão à partida uma tendência para evoluir para a desorganização. A necessidade dos líderes *actuais* desenvolverem habilidades *actuais* e atitudes *actuais* em relação ao acompanhamento e à orientação da sua equipa de trabalho é conceptualmente apontado como um requisito fundamental para a condução das pessoas, que hoje esperam novas posturas dos seus “chefes”.

Quanto ao instrumento escolhido para, neste trabalho, medir os comportamentos de liderança, optámos por seguir a linha dos estudos de OHIO, onde se exploram as duas dimensões clássicas da liderança (a liderança orientada para as tarefas e a liderança orientada para as pessoas). Estamos-nos a referir ao *Leader Behavior Questionnaire – Form XII* (usualmente designado por LBDQ – Forma XII) com uma medida de comportamentos de chefia assente em dois factores: a consideração e a estruturação (*consideration e initiating structure*, no original).

Uma organização, enquanto entidade social composta por pessoas que trabalham juntas, de forma estruturada e organizada propositadamente para atingir um objectivo comum, é como uma sociedade em miniatura na qual coexistem dois tipos de pessoas: os líderes e os subordinados (Chiavenato, 2005). Como uma variável chave para o

funcionamento das equipas, a liderança é, assim, apontada na literatura como uma das principais razões do sucesso ou insucesso sobre o qual as bases de trabalho em equipa estão implantadas (Katzenbach, 1997).

Considerando a percepção do papel de líder como um das variáveis mais frequentemente associada à existência de um clima positivo ou negativo, procurámos identificar os comportamentos de liderança organizacional mais fortemente relacionados com a percepção de um clima de inovação entre os colaboradores das equipas que constituem a organização da qual se obteve a amostra deste estudo.

Encontramos, assim, para a presente investigação, seis objectivos globais que passamos a enunciar:

1. Obter a versão portuguesa do TCI - *Questionário de Clima de Equipa Orientado para a Inovação*, cuja versão original é da autoria de Anderson e West (1994)
2. Rever a versão portuguesa do LBDQ (Forma XII) - *Escala Descritiva do Comportamento dos Chefes*, de Jesuíno, Soczka e Matoso (1985; versão original de Stgodill, 1963)
3. Caracterizar, ao nível individual e grupal, as percepções de clima de equipa orientado para a inovação na organização em estudo
4. Caracterizar, ao nível individual e grupal, as percepções acerca dos comportamentos de chefia na organização em estudo
5. Analisar, ao nível das equipas, as relações entre clima de equipa orientado para a inovação e comportamentos de chefia
6. Averiguar a variabilidade nas percepções de clima de equipa orientado para a inovação e nas percepções dos comportamentos de chefia em função de variáveis sócio-demográficas e organizacionais

Perante tais objectivos organizámos esta dissertação em três capítulos, procurando-se nos dois primeiros sustentar teoricamente os objectivos a que nos propomos e, no terceiro, apresentar a investigação empírica e operacional destes objectivos.

Assim, no **Capítulo 1** do presente trabalho procuraremos delimitar conceitos tão vastos com as equipas/grupos de trabalho, clima de equipa e inovação.

No que diz respeito às equipas/grupos de trabalho, iniciaremos a revisão da literatura com uma perspectiva histórica, demonstrando a importância quer da psicologia social quer da educação social para a compreensão e importância social dos grupos. Argumentar-se-á, de seguida, a passagem do trabalho individual para o trabalho grupal, fazendo-se menção aos vários tipos de grupos que existem (em marcos genéricos distinguidos em termos formais e informais), e referindo-se as várias formas de trabalhar em equipa, tendo ainda lugar a definição do próprio conceito. Seguiremos com a necessária distinção entre equipas e grupos de trabalho, no sentido de encaminhar que assumir as diferenças não justifica o tratamento distinto, assumindo-se para o presente trabalho como conceitos idênticos. Enfatizar-se-á, ainda, alguns dos muitos comportamentos, fenómenos e processos que podem coexistir nos grupos de trabalho (reflectir-se-á sobre termos como a preguiça social; *teoria da facilitação social*; *pensamento grupal*; *polarização da interacção grupal*; *mente grupal*). Destacar-se-á, de entre os vários tipos de equipas que podem ser assíduos numa organização, a importância das equipas multi-funcionais como fortes potenciadoras de gerar pensamento mais criativo e inovador. Apurar-se-ão também as fases de desenvolvimento dos grupos à luz de algumas teorias de referência (*e.g.*, a teoria de Tuckman, 1965). Falar-se-á, também, da eficácia dos grupos (reflectindo-se um pouco sobre a sua multidimensionalidade) aludindo as principais dimensões e critérios para a formação de equipas com potencial. Faremos, ainda, sobressair as vantagens de

trabalhar em equipa, por oposição às desvantagens.

Relativamente ao clima de equipa, começaremos por oferecer uma conceptualização do termo contextualizado através de duas abordagens complementares: a abordagem ao *esquema cognitivo* e a abordagem das *percepções partilhadas*, preferindo para o âmbito da presente tese a abordagem das *percepções partilhadas*, adoptando como nível de análise o *grupo de trabalho próximo*. Relacionar-se-á o clima de equipa com a inovação, aclarando o próprio clima de equipa através da escolha de uma das suas *facetas específicas*: a inovação. Definiremos a inovação e renunciaremos o modelo que nos servirá de referência no âmbito de clima de equipa orientado para a inovação: o modelo de quatro factores de West (1990), que inclui os Objectivos da equipa, a Participação na equipa, o Apoio à inovação e a Orientação para as tarefas. Sustentados neste modelo teórico, apresentar-se-á o instrumento que nos servirá de base à parte empírica do presente trabalho: o *Team Climate Inventory* (TCI), de Anderson e West (1994). Articular-se-á um discurso sobre inovação, sendo inevitável referir a criatividade com um dos seus antecedentes.

Quanto ao tema da inovação, que constitui o último ponto do Capítulo 1, enraizaremos o nosso pensamento na inovação organizacional começando pela necessária definição do termo, distinguindo-o de mudança, criatividade e invenção. Mencionar-se-á o ciclo-tipo de inovação, com alusão à famosa curva-S de inovação. Referir-se-á o conflito, numa perspectiva positiva, reconhecendo-o como fenómeno integrante e inerente à vida organizacional e grupal e apresentando-se estratégias para a sua gestão efectiva. Tentar-se-á dar conta dos vários tipos de inovação, mencionando que elas podem ser fundamentais, de plataforma, derivativas, de variação, podendo ainda ser autónomas ou sistémicas. Enfatizar-se-á os aspectos de natureza individual, grupal e organizacional que podem promover ou inibir o comportamento inovador e as inovações. Referenciar-se-á alguns estudos sobre o estado da inovação em Portugal. Explicar-se-á as diferenças entre inovação de produto, de processo, de marketing, tecnológicas e sociais. Enfatizar-se-á os vários modelos sobre a inovação organizacional, merecendo especial destaque o modelo integrativo dos determinantes do comportamento inovador de Scott e Bruce (1994) por se enquadrar melhor nos nossos pressupostos e objectivos. Mencionar-se-á os sete mitos da inovação com implicações para a gestão. Concluir-se-á com as barreiras à inovação e o perfil dos colaboradores inovativos.

Quanto ao **Capítulo 2**, o mesmo tratará de sistematizar a importância dos líderes e da liderança na gestão das percepções de clima de equipa e da sua consequente inovação. Começar-se-á por circunscrever o conceito de líderes, demarcando a nossa atenção nos líderes formais, como aquele que possui “traços e comportamentos característicos dos indivíduos investidos de autoridade legal ou formal para dirigir os outros” (Jesuino, 1987, p. 46).

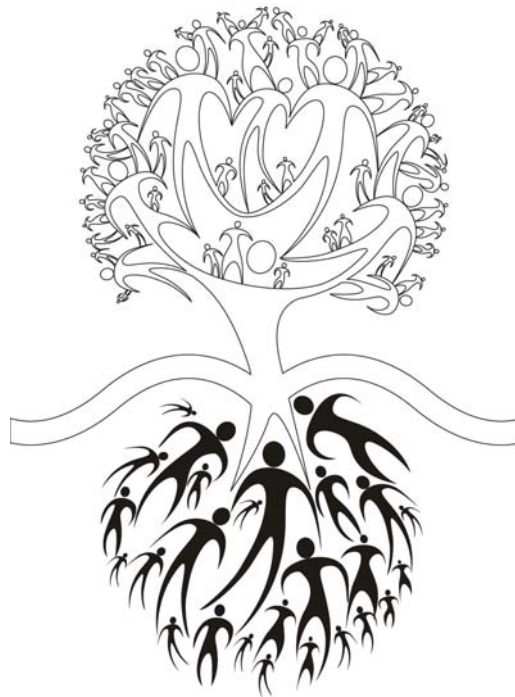
Seguir-se-á a apresentação das temáticas que caracterizam a liderança, quer numa perspectiva organizacional quer no panorama científico, onde se tentará demonstrar a sua faceta multidimensional agravada pela variedade conceptual que a qualifica. Defender-se-á as suas semelhanças com a gestão, e demarcar-se-á as principais diferenças através de clarificação da sua importância distinta para a condução da mudança, através do recurso ao modelo V.I.A.G.R.A. Não se poderá passar sem se fazer referência ao vasto campo de teorias que tentam explicar os processos de liderança e onde colheremos as *sementes* que deram fruto ao nosso instrumento de avaliação dos comportamentos de chefia: estamos a fazer indicação específica aos estudos de Ohio que, ao identificarem duas dimensões independentes do comportamento do líder, a Consideração e a Estruturação, deram origem ao LBDQ – Forma XII que servirá de base à nossa pesquisa sobre os comportamentos de chefia.

Finalizaremos este Capítulo 2 com a demonstração manifesta da importância e relevância dos comportamentos das chefias, quer na gestão das percepções do clima de equipa, quer no clima que equipa orientado para a inovação.

No **Capítulo 3**, e com a finalidade de explorar o clima de equipa orientado para a inovação, e analisar as suas possíveis convergências/divergências com os comportamentos de chefia, assim como com a finalidade de compreender como estas variáveis se encontram relacionadas com algumas condições organizacionais referidas na literatura, delinearam-se os seis objectivos já referidos nesta introdução. De acordo com esses objectivos, iremos apresentar no Capítulo 3 a metodologia (caracterização da amostra, apresentação dos instrumentos de recolha de dados e procedimentos de investigação) que esteve subjacente à realização do estudo referente a uma organização privada, do sector agro-alimentar. Os resultados estruturam-se de forma a apresentar o estudo psicométrico dos instrumentos utilizados bem como as normas em termos individuais e grupais, a análise da variância intra-equipas e o estudo das relações entre clima de equipa orientado para a inovação e comportamento de chefia. As análises exploratórias apresentadas são de natureza, descritiva, diferencial e correlacional.

Terminamos a presente dissertação com a **Conclusão** sobre as convergências possíveis que podemos encontrar, no nosso estudo, entre as percepções de clima de equipa orientado para a inovação e as relações com as percepções dos comportamentos de chefia, incluindo as que resultam das limitações deste trabalho e que podem ser superadas com futuras e mais complexas investigações nos domínios em análise e noutros que se afiguram de relevo.

**CAPÍTULO 1.**  
**AS EQUIPAS DE TRABALHO E O CLIMA DE EQUIPA**  
**ORIENTADO PARA A INOVAÇÃO**



## 1. A IMPORTÂNCIA SOCIAL DO ESTUDO DOS GRUPOS

É o pragmatismo do *engenheiro social* que melhor se adequa ao espírito de racionalismo e que oferece as melhores possibilidades, não de nos tornarmos mestres e possuidores da natureza social, mas de a melhorar, obedecendo-a (Raymond Aron, citado por Hubert Van Eeckhout, no prefácio à edição francesa do *Ressources Humaines*, Peretti, 2004).

A importância do estudo dos grupos na Psicologia é sustentada no facto dos grupos serem o fundamento da Psicologia Social, que é o campo da psicologia que estuda o comportamento colectivo. Surgiu no final do século XIX e era denominada de Psicologia das Massas ou Psicologia das Multidões, sendo Gustave Le Bon (1894; 1895)<sup>1</sup> um dos primeiros pesquisadores. O estudo dos grupos sofreu grande influência da Revolução Francesa, uma vez que deve grande parte da sua existência aos investigadores que queriam compreender como a Revolução Francesa foi capaz de mobilizar tamanho contingente militar (Motta, 2008).

O objecto de estudo era entender qual o fenómeno psicológico que leva à coesão das massas fazendo até com que, em última instância, o indivíduo corra riscos ao seguir os líderes. O estudo das massas e o comportamento decorrente desse viver colectivo é a tônica da Psicologia Social (Motta, 2008).

Vários trabalhos iniciais poderiam aqui ser apontados. No entanto, realçamos o contributo de Kurt Lewin<sup>2</sup> que desenvolveu, a partir dos anos 30, a primeira teoria consistente sobre grupos denominada de Cognitivismo (teoria essa que teve forte influência na Psicologia Social e na Organizacional) que foi seguida por um conjunto de

---

<sup>1</sup> Numerosas são as obras (obras essas que abrangem temas tão diversificados como a biologia, psicologia, antropologia, física, química) encontradas com a autoria de Gustave Le Bon. No entanto, foram as suas tentativas para encontrar uma explicação cientificamente credível das multidões e da sua acção que o notabilizaram. É pioneiro nos estudos acerca da natureza do comportamento colectivo. Na sua obra "As leis psicológicas da evolução dos povos" (1894) desenvolveu a teoria de que a história resulta de características nacionais e raciais e de que a força dominante da evolução social não é a razão, mas a emoção. Em "A psicologia das massas" (1895), a sua obra mais difundida, defende que, numa multidão, a personalidade do indivíduo é dominada pelo comportamento colectivo. Assim, as suas formulações vieram a ser incluídas entre as "teorias do contágio", que descrevem o comportamento da multidão como uma resposta irracional e cega à situação psicológica criada pela circunstância da multidão. Para Le Bon, a energia das multidões influencia todos os acontecimentos da vida social e política.

<sup>2</sup> Exemplos mais detalhados da teoria dos grupos elaborada por Lewin (1935) e levada adiante por seus colaboradores podem ser encontrados no compêndio escrito por Cartwright e Zander (1968), intitulado "Group Dynamics", onde pode ser encontrada uma síntese de tudo o que foi produzido sobre dinâmica de grupos a partir dos estudos iniciais de Kurt Lewin (1947). Exemplos dos temas abordados são: a coesão do grupo (condições necessárias para a sua manutenção); as pressões e o padrão do grupo (argumentos reais ou imaginários, manifestos ou dissimulados que os seus membros utilizam para garantir a fidelidade dos demais aos objectivos do grupo e ao padrão de conduta estabelecido); os motivos individuais e os objectivos do grupo (elementos que garantem fidelidade e que estão relacionados com a escolha que cada indivíduo faz ao decidir participar num grupo); a liderança e a realização do grupo (força de persuasão - carisma - exercida por um ou mais indivíduos sobre os outros e o tipo de actividade exercida pelo grupo); e, por fim, as propriedades estruturais dos grupos (padrões de comunicação, desempenho de papéis, relações de poder, etc.).

trabalhos, aos quais se associaram R. Lippitt e R. White (1938) e que vão permitir construir os fundamentos de uma Psicologia Social.

Assinalamos também os estudos de Hawthorne (iniciados nos anos 20 por Elton Mayo e seus colaboradores) por serem distinguidos na literatura como um dos primeiros esforços sistemáticos para fazer sobressair a importância dos grupos nas organizações (Lourenço *et al.*, 2000).

Mayo e seus colaboradores (1932), ao se depararem com o fenómeno das relações interpessoais (entre os próprios operários e destes com a administração), deram origem a um novo rumo de investigação, passando esta a dar prioridade ao estudo das relações sociais entre supervisores e subordinados, à informalidade do comportamento e às motivações e atitudes dos operários no seu grupo de trabalho.

Todos estes esforços desembocam num intensificar de experiências simultaneamente comunitárias, educativas e terapêuticas que se apoiaram na utilização de pequenos grupos (Capul & Lemay, 2003).

Em complemento da Psicologia Social que, como vimos, se centra sobretudo no estudo das relações e comportamentos que se estabelecem entre os membros de um grupo, interessa neste contexto referir a importância que a Educação deu ao estudo dos grupos, enquanto unidade de intervenção educativa e social distinta da intervenção individual.

Actualmente, a Educação e o Desenvolvimento Social, enquanto entidades de reflexão, concebem os grupos não apenas como uma unidade de estudo, mas também como uma estratégia, um meio, uma ferramenta para apoiar o desenvolvimento social. Como exemplo disso mesmo, temos a importância dos grupos nas intervenções organizacionais, familiares, escolares, entre tantos outros contextos não formais e informais do quotidiano e espaços de vida do ser humano.

No domínio sócio-educativo, os grupos são entendidos como um espaço privilegiado de socialização, que facilitam o reconhecer-se no seu próprio funcionamento perante o outro, permitindo o domínio e aprendizagem de múltiplas funções inerentes à vida colectiva. O grupo torna-se um espaço de aprendizagem social de normas e de contágio colectivo que estimula a realização, a expressão e o encontro (Capul & Lemay, 2003).

A função sócio-educativa de dinamizador/facilitador/gestor de grupos pode ser representada essencialmente na possibilidade de partilhar períodos de vida com um grupo, para lhes permitir situarem-se melhor perante eles próprios e perante a sua envolvente (Capul & Lemay, 2003). Este processo pode assumir várias modalidades relacionais: a *função de acompanhamento* (enquanto agente conciliador dos sujeitos com o seu meio); a *função avaliativa* (enquanto capacidade de compreender a dinâmica de um grupo); a *função auxiliar do eu* (enquanto apoio na adaptação dos sujeitos às exigências sociais); a *função do testemunho da realidade e do pólo identificador* (enquanto auxiliador dos sujeitos a encontrar significados e referências para se situarem relativamente à realidade); a *função de substituto parental* (que como o nome indica, trata-se de uma função essencialmente substitutiva onde o educador tenta compensar o insubstituível – os laços parentais); a *função projectiva* (enquanto intensificador das perguntas e respectivas respostas projectivas: “Quem é ele?” conduz a “Quem sou eu?” impulsionando a procura do equilíbrio emocional dos sujeitos); a *função de modificação do comportamento* (modificar as interacções entre o sujeito e o seu meio, facilitando as suas respostas adaptativas ao exterior); a *função de organizador* (entrosando o meio em função das necessidades dos sujeitos); a *função de mediador* (servindo de ponte entre o ser actual e o desejável, num sentido evolutivo do ser) e a *função de revelador das inquietações individuais e sociais* (fazendo um levantamento de necessidades e

inquietações sentidas, quer a nível individual quer a um nível grupal, de uma determinada comunidade face às suas expectativas de normalização e dá-las a conhecer a todos propiciando a consciência social).

A função de mediador (*colocar-se no meio do sujeito e da sua envolvente*), indispensável a qualquer relação educativa, é essencial numa situação colectiva. No entanto, esta função, como afirmam Capul e Lemay (2003), ultrapassa em larga medida as modalidades relacionais.

Apesar de ser dever do educador estabelecer uma relação individualizada com cada um dos sujeitos que pretende reeducar, não é menos verdade que a sua acção se desenrola com muita frequência num contexto de grupo (Capul & Lemay, 2003). É exactamente esse o nível de análise que nos propomos estudar com o presente trabalho.

O contacto com estas duas perspectivas, a Psicologia Social e a Educação Social, possibilitou-nos retirar alguns benefícios para o presente trabalho servindo para nos chamar a atenção de que tão importante como estudar os comportamentos e as relações que resultam da dinâmica dos grupos, é olhar para os grupos como um meio para se atingir um fim, implicando que o educador social assuma um papel activo nesta dinâmica de acção.

A relação entre estas duas perspectivas é bem patente nas afirmações de Capul e Lemay (2003, p. 138) acerca dos importantes contributos para a psicopedagogia de grupo que foram postos em evidência pela Psicologia Social, na medida em que:

- “Os grupos mobilizam forças que produzem efeitos importantes, positivos ou negativos, sobre os indivíduos;
- As normas estabelecidas em comum num grupo tendem a transformar-se em normas pessoais;
- É muitas vezes mais fácil mudar os comportamentos individuais em grupo do que quando tomados isoladamente;
- As mudanças individuais num grupo têm mais hipóteses de serem duráveis”.

Não queríamos ainda deixar de fazer referência ao facto de que os processos de liderança, que são inerentes aos grupos e às organizações, serem também um elemento central de análise quer da Psicologia Social, quer da Educação Social. No caso desta última, operacionalizada em termos de *modos de animação* dos grupos, isto é, o líder (em Educação Social) é visto como “aquele que é responsável por um grupo, pelas suas atitudes, pelos seus objectivos e também pelas suas funções, as quais dependem não só dele mesmo mas de mandatos que lhe são confiados” (Capul & Lemay, 2003, p. 95). O líder é assim enquadrado como um elemento comum a todos os grupos, coordenando a actividade colectiva (para melhor atingir os objectivos definidos), de forma esporádica ou continuada, de um modo formal e/ou informal<sup>3</sup>.

Rematamos este ponto com uma breve perspectiva histórica. Apoiados na síntese histórico-evolutiva de Lourenço e colaboradores (2000), podemos verificar o progresso dos estudos latentes num nível grupal de análise, desde os anos 50 até à década de 80, onde conquistam finalmente o destaque merecido. Começando pelos anos 50, estes ficaram marcados por investigações que enfatizavam os processos de interacção entre os membros do grupo e o impacto desta dinâmica nos mesmos (Shea & Guzzo, 1987; Guzzo & Shea, 1992). Por seu turno, a década de 60 é assinalada pelo enfraquecimento da investigação neste domínio dando primazia ao indivíduo como unidade de análise das Ciências Sociais (Graumann, 1986; Farr, 1990). Os anos 70, em particular com os

---

<sup>3</sup> A questão da liderança sofrerá o merecido desenvolvimento no Capítulo 2 do presente trabalho.



trabalhos de Steiner (1972) e de Hackman e Morris (1975), ficaram afamados pelo interesse no estudo dos grupos como entidades que desempenham tarefas (unidades performantes). Apenas nos anos 80 o interesse nas equipas de trabalho (*team working*) se expandiu o suficiente para começar a dominar uma linha de investigação centrada na compreensão das equipas nos seus contextos e nas suas múltiplas facetas, assumindo especial importância na literatura académica.

Desde então, ocorreu um forte desenvolvimento e implementação do conceito de equipa. Como exemplo disso mesmo, e de acordo com um estudo de Osterman, publicado em 1994, 54% das maiores empresas norte-americanas recorria a equipas auto-geridas. Estudos datados da mesma época apontavam que algum tipo de trabalho em equipa existia em 36% das empresas europeias<sup>4</sup> (Steijn, 2001).

Estes valores sugerem que uma das tendências das organizações modernas é, precisamente, a utilização de grupos/equipas para resolver problemas, tomar decisões (Cunha *et al.*, 2007) e inovar (West, 2000).

Perante o enquadramento apresentado, justifica-se a nossa motivação para analisar a importância das equipas, reconhecida amplamente em termos de comportamentos nas organizações, na inovação organizacional.

Serão exactamente esses os pontos que iremos analisar no presente capítulo: equipas, clima de equipa e inovação.

## **2. A EQUIPA: UMA MODALIDADE DE TRABALHO COLECTIVO NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS**

O conceito de homo economicus – o homem preocupado exclusivamente com objectivos materiais e salariais – da Administração Científica foi substituído pelo conceito do homo social – o homem voltado para a vida em sociedade e em grupos sociais – isto é, o homem como um ser gregário e social por excelência (Chiavenato, 2005, p. 43).

De entre as modalidades de trabalho colectivo que podem ser assíduas numa organização, as equipas de trabalho têm merecido particular atenção.

Como unidade funcional básica das organizações (Mohrman *et al.*, 1995), a equipa assume um papel decisivo nos resultados organizacionais.

Arquitectadas para os mais variados fins, as equipas podem ter durações e composições variáveis, isto é, podem ter só uma categoria de membros ou uma pluralidade. Isto é, poderão ser homogéneas ou heterogéneas em função da natureza das tarefas a realizar. Podem durar provisoriamente durante um projecto específico ou serem perenes à vida de uma organização. Em todos os casos constituem um instrumento essencial de distribuição de poder dentro de uma organização associando os diversos membros em função das suas características, aptidões, capacidades, habilidades, competências, interesses, responsabilidades e disponibilidades.

Átomo ou molécula, estrela ou constelação? Os nossos tempos responderam à pendência evoluindo no sentido da passagem do trabalho individual para o trabalho grupal. Passámos de uma visão tradicional - onde a cada pessoa era atribuída uma

---

<sup>4</sup> A título ilustrativo, na Holanda a cifra atingia 48%.

função, trabalhando numa estrutura organizacional alta e estreita onde a tomada de decisão era imposta de cima para baixo, com um estilo de supervisão bastante controlador - para uma estrutura bem mais moderna, baixa e larga, com pessoas a trabalhar em equipa, onde a tomada de decisão é partilhada e a supervisão coordenada. Neste sentido podemos dizer que as estrelas começam a dar lugar às constelações. O comportamento individual começa a dar lugar ao comportamento grupal.

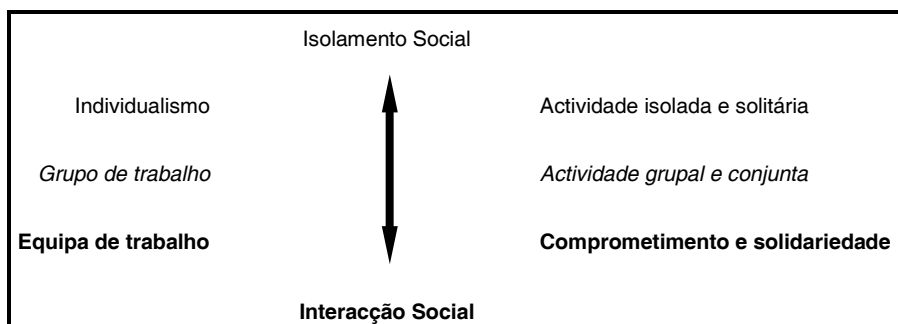
A este propósito apresentamos o Quadro 1.1 onde, segundo Holpp (2002), constam as principais diferenças das equipas de antigamente em comparação com as equipas modernas.

**Quadro 1.1.** Equipas de antigamente *versus* equipas actuais (adaptado de Holpp, 2002, p. 24).

	<b>Equipas de antigamente</b>	<b>Equipas actuais</b>
<b>Objectivo</b>	Ir melhorando	Melhorar o desempenho
<b>Liderança</b>	Líder formal	Em rotação ou por projectos
<b>Nível</b>	Superior e profissional	Todos
<b>Medição de eficácia</b>	Como nos sentimos todos?	Como estamos a ir?
<b>Formação</b>	Construção de equipas, competências interpessoais, crescimento individual	Competências de equipa, metodologias de qualidade, competências de comunicação
<b>Ligação a tarefas regulares da função</b>	Poucas ou nenhuma	Novos títulos e funções
<b>Recompensa</b>	Aumentos regulares e bónus	Baseada no desempenho da equipa
<b>Duração</b>	Temporária	Permanente
<b>Avaliação de desempenho</b>	Individual	Da equipa
<b>Relações com os empregados</b>	Condições de trabalho e democracia participativa	Razões estruturais e do negócio justificam as equipas

Contributos como o tempo, a experiência e os resultados foram capitais para a passagem de uma visão reducionista onde o indivíduo é visto como o elemento básico da organização para um alinhamento dos processos organizacionais em função dos grupos de trabalho (Chiavenato, 2005).

Partindo destes pressupostos podemos verificar na Figura 1.1 as principais diferenças entre o trabalho individualizado e grupal.



**Figura 1.1.** As diferenças entre o trabalho individualizado e grupal (adaptado de Chiavenato, 2005, p. 398).

No trabalho individualizado prima-se pela realização isolada e individual das tarefas, levando à segregação social. No nível seguinte, encontramos o grupo onde as actividades são realizadas em conjunto, começando a emergir alguma interacção social. No terceiro nível, aparecem as equipas de trabalho onde os membros trabalham em

intensa interacção, caracterizado por um comprometimento grupal com os objectivos, marcado pelo sentimento geral de solidariedade e afecção entre todos.

No entanto, a realização de trabalho através de grupos ou equipas, por oposição ao trabalho individual, acarreta alguns desafios que importa enunciar e que serão alvo de análise mais particularizada no ponto 2.4 do presente trabalho, onde se abordam as vantagens e desvantagens de trabalhar em grupo.

Aqui importa fazer uma breve referência às diversas teorias que se desenvolveram com o intuito de explicar a razão para a formação ou para a criação formal de grupos. Apontamos as quatro encontradas no *Manual de comportamento organizacional e gestão* de Cunha e colaboradores (2007, p. 404):

- “A **teoria da proximidade** que refere a contiguidade espacial ou geográfica como uma das razões para a formação de grupos.
- A **teoria baseada nas actividades, interacções e sentimentos**, defendida por Homans (1950), considera a interacção como o principal elemento aglutinador de pessoas em grupos, por estar associada a um maior número de actividades e sentimentos partilhados, justificando a criação de grupos para fins de cooperação e resolução de problemas.
- A **teoria do equilíbrio**, de Newcomb (1961), adiciona a semelhança de atitudes e valores como um factor de ligação de pessoas em grupos.
- A **teoria da troca**, aventada por Thibaut e Kelley (1959), coloca a ênfase na relação entre os custos e benefícios que resultam da interacção, considerando-se como benefícios os que decorrem da satisfação de necessidades individuais. Os custos estão associados à ansiedade, ao embaraço ou à fadiga”.

Apesar desta criação intencional e formal de grupos nas organizações, alguns podem emergir, informal e espontaneamente, das interacções diárias para satisfazer interesses pessoais e organizacionais. A estes dá-se o nome de grupos informais. De acordo com o Quadro 1.2, existem dois grandes tipos de grupos: grupos formais e grupos informais. Dentro de cada um deles, encontramos ainda (segundo Cunha *et al.*, 2007) os permanentes e os temporários (*grupos formais*) e as cliques horizontais e verticais, mistos, instrumentais de amizade e de interesse (*grupos informais*).

**Quadro 1.2.** Tipos de grupos  
(adaptado de Cunha *et al.*, 2007, p. 405).

<b>Formais</b>	Permanentes
	Temporários
<b>Informais</b>	Cliques horizontais
	Cliques verticais
	Grupos mistos
	Grupos instrumentais
	Grupos de amizade
	Grupos de interesse

Fazendo um breve resumo de cada um, podemos entender os *grupos formais* como resultado propositado de uma estratégia organizacional com vista à realização de tarefas específicas declaradamente relacionadas com a missão da organização. Variam em duas classes conforme o horizonte temporal que os separa: os *grupos formais permanentes*, que são aqueles que são alinhados para levarem a cabo tarefas numa base sucessiva (como exemplo deste tipo de grupo tomamos o organigrama das organizações) e os *grupos formais temporários* (também designados de *task forces*), que são constituídos tendo por base um objectivo específico de realização, cujo alcance

marca o seu fim (e.g., uma equipa que projecta a mudança de instalações para outro edifício).

Num outro plano, temos os grupos informais que, como já referimos, surgem naturalmente com o intento de satisfazer necessidades pessoais e organizacionais. Neste nível, e segundo Edgar Schein (1980), encontram-se três tipos de grupos: as *cliques horizontais*, que são constituídas por membros do mesmo nível horizontal (e.g., os grupos estudados nas famosas experiências levadas a cabo na fábrica da Western Electric, nos anos 30, por Hawthorne); as *cliques verticais*, que no outro extremo da cauda hierárquica, agrupam indivíduos de diferentes níveis hierárquicos e as *cliques mistas*, que congregam elementos de distintos níveis hierárquicos.

Ainda no patamar dos *grupos informais*, Howell e Dipboye (1982) diferenciam *grupos instrumentais* (que surgem da necessidade sentida de realização de tarefas comuns); *grupos de amizade* (que assentam em motivos de ordem inteiramente pessoais e relacionais, potenciados pela semelhança e identificação de personalidades, atitudes, valores, etc.) e *grupos de interesse* (que derivam da união de pessoas com motivações e objectivos comuns, como por exemplo, associações sindicais).

Importa referir que dentro da classificação de Schein (1980) e de Howell e Dipboye (1982) podem coexistir, dentro das organizações, os vários tipos de grupos informais, ou seja, podemos simultaneamente estar na presença de um grupo informal de amizade e de cliques horizontais.

Analisando agora do ponto de vista do grau de autonomia requerida para a realização das tarefas, fazemos menção ao modelo de Steijn (2001) que favorece a compreensão de que o trabalho em equipa pode assumir várias formas, implicando diferentes níveis de autonomia (cf. Quadro 1.3).

**Quadro 1.3.** Várias formas de trabalho em equipa  
(adaptado de Cunha *et al.*, 2007, p. 406).

	Baixa autonomia	Elevada autonomia
Presença de trabalho de equipa	Sistema taylorista	Profissionais
Ausência de trabalho em equipa	Equipas de <i>lean production</i>	Equipas sócio-técnicas

A combinação de baixa ou elevada autonomia, com a presença ou ausência do trabalho em equipa, dá lugar a quatro formas de trabalho. O que caracteriza as equipas profissionais é a elevada autonomia e a presença de trabalho em equipa. Num outro extremo, encontram-se as equipas de produção magra (*lean production*), onde se verifica a ausência de trabalho em equipa e níveis reduzidos de autonomia. Quando a baixa autonomia se encontra associada a um presente e efectivo trabalho em equipa, verifica-se a ênfase nas tarefas (sistema taylorista). As equipas sócio-técnicas, por seu lado, caracterizam-se pela ausência de trabalho em equipa, onde cada sujeito trata de realizar autonomamente a sua tarefa.

Neste seguimento, podemos ainda verificar que: (i) tanto se pode trabalhar com autonomia quer em grupos de trabalho, quer fora deles; (ii) o trabalho em equipa não implica, necessariamente, autonomia; e (iii) o grau de autonomia varia, significativamente, segundo as características do processo produtivo.

Assim sendo, podemos sintetizar a força motivadora e inspiradora para a criação de grupos, segundo Cunha e colaboradores (2007), em nove objectivos substanciais, quer de fundamento organizacional (do 1 ao 5) quer de razão individual (6 ao 9) que

passamos a enunciar:

1. Organizar e estruturar o trabalho;
2. Coordenação e ligação;
3. Geração de ideias e soluções novas;
4. Resolução de problemas;
5. Aumento do empenhamento e envolvimento;
6. Necessidades sociais de associação;
7. Sentimento de identidade e de auto-estima;
8. Necessidade de reduzir a ansiedade e sentimento de impotência;
9. Resolução de problemas.

Em todos os casos, os objectivos organizacionais podem (e devem, sempre que possível) ser compatíveis com os pessoais de forma a manter o empenho, o envolvimento e a satisfação de todos.

O psicólogo George Homans, em 1950, define grupo como “uma colecção de duas ou mais pessoas que interagem de tal forma que cada pessoa influencia e é influenciada pelas outras” (p. 1).

Pese embora a multiplicidade de definições sobre o conceito, parece haver algum consenso em torno do tema, o qual aponta para a existência de um grupo, numa organização, quando os seus membros (Cunha *et al.*, 2007, p. 403):

- “Se definem como membros do grupo, isto é, estão motivados para se juntarem ou manterem no grupo.
- São definidos pelos outros como membros do grupo.
- Se identificam uns com os outros.
- Se envolvem em interacção frequente.
- Participam num sistema de papéis interligados.
- Partilham normas comuns.
- Procuram alcançar objectivos comuns e interdependentes.
- Sentem que a sua presença no grupo é compensadora.
- Têm a percepção colectiva de unidade.
- Se mantêm juntos numa confrontação com outros grupos ou indivíduos.
- Sentem que partilham um destino comum”.

Definidos de muitas maneiras, no entanto, todos eles partilham um elemento em comum: a aceitação de um objectivo partilhado por todos os membros que o compõem.

Na literatura da especialidade encontrámos duas definições de equipa que nos parece útil revelar. A primeira é-nos oferecida por Scholtes, em 1988, que define a equipa simplesmente como um grupo de pessoas que coordenam e articulam, em conjunto, as suas capacidades, talentos e conhecimentos. A outra é a de Katzenbach e Smith (1993) onde são adicionados à definição anterior, os elementos fundamentais de comprometimento e responsabilidade mútua. Condensando as duas, definimos equipa como um grupo de pessoas que seguem em colectividade e com comprometimento um objectivo comum, capitalizando e respeitando as capacidades e conhecimentos de todos os indivíduos.

Definida a equipa como um conjunto de pessoas (com ligação sócio-afectiva) cujos esforços colectivos são orientados para a realização de trabalho ou para alcançar um objectivo claro para todos e pretendidos por todos e tendo em linha de conta os nossos fins, perfilharemos a definição de equipa oferecida por Holpp (2002, p. 3) que afirma que uma equipa é um “grupo de pessoas trabalhando em conjunto para atingir objectivos específicos dentro de uma esfera operacional bem definida”.

Antes de terminarmos este ponto sobre as equipas/grupos de trabalho nas organizações, aprez-nos fazer um breve comentário relativamente à importância das organizações para os próprios grupos numa perspectiva sociológica que nos chama a atenção para outro tipo de grupos nas organizações: os grupos de *pertença*.

Nas palavras de Camara e colaboradores (2005), as empresas são um factor de inserção social. Querem com isto dizer que, diante de uma sociedade cada vez mais competitiva e em permanente mudança, assiste-se a uma época de desagregação social.

Perante tal realidade, o indivíduo encontra na organização um ponto de encontro em sociedade, começando a mesma a ser um lugar profícuo para a criação dos chamados *grupos de pertença* (Camara *et al.*, 2005).

Ou seja, segundo Reto e Lopes (1983), os grupos habituais de pertença dos indivíduos (*e.g.*, família e as comunidades de pertença em geral) começam a ser permanentemente envolvidos “pelas novas vivências organizacionais, intensificando as relações entre a estrutura do trabalho e as estruturas mentais” (p. 180).

Neste sentido, os grupos são um meio fundamental para preencher as necessidades de afiliação (ou seja, de amizade e de apoio) e de sentido de identidade dos seus membros.

Assim, diríamos que esta procura de identidade social só se realiza inserida num grupo, no seu *in group*<sup>5</sup> para, em comparação com os outros grupos (*out groups*), criar a sua identidade individual. Ou seja, o indivíduo interage com os seus colegas de trabalho e vê-os como pertencentes ao seu grupo e sente-se como pertencente a ele. Com esta demonstração das organizações enquanto agentes de inserção social, conclui-se este ponto com a noção da coexistência, sem prejuízo dos outros tipos de grupos aventados, de grupos de *pertença* nas organizações.

## 2.1. Grupos e equipas: Semelhanças e diferenças

Onde chega o limite máximo de um grupo começa o conceito de equipa (Chiavenato, 2005, p. 400).

Numa primeira impressão tivemos a tentação de achar que as diferenças entre grupos e equipas seriam poucas e as semelhanças evidentes. No entanto, do contacto com variada literatura, fomos nos apercebendo da respeitável diferença que os separa e, analogamente, das semelhanças que os aproximam.

Para desencadear a nossa reflexão sobre o tema, apresentamos a Figura 1.2 que sintetiza as principais diferenças entre grupo e equipa de trabalho.

Recorrendo à Figura 1.2 como suporte de análise, podemos afirmar que são cinco os aspectos principais que diferenciam um grupo de uma equipa:

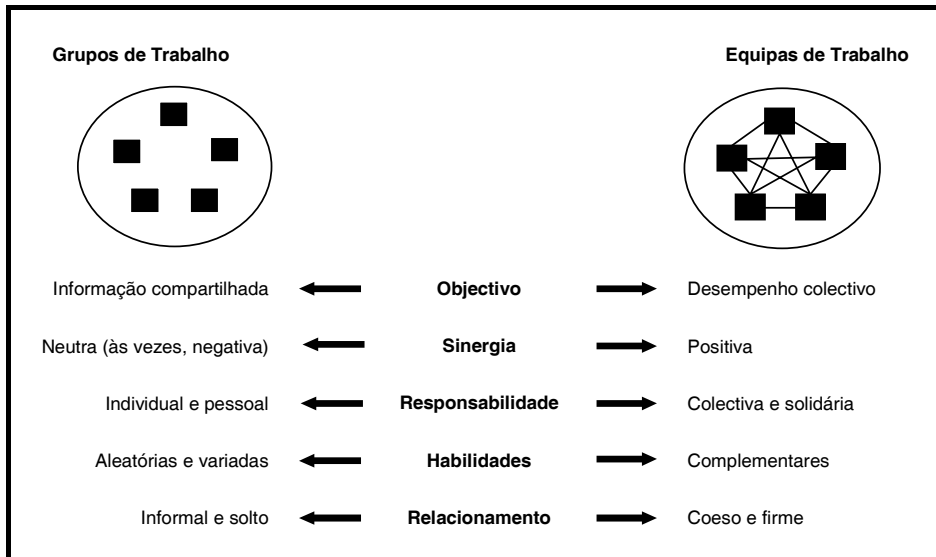
1. O **objectivo** – Enquanto o grupo de trabalho tem como principal objectivo a partilha de informação, a equipa orienta-se para a efectivação de um desempenho partilhado e colectivo.
2. A **sinergia** – Enquanto no grupo de trabalho o efeito multiplicador faz-se

---

<sup>5</sup> As definições de *ingroup* e *outgroup* encontram-se desenvolvidas mais à frente no presente Capítulo 1, quando se revela mais propositado.

representar pela neutralidade (ou não poucas vezes, alimenta uma sinergia negativa), na equipa o efeito multiplicador é positivo, uma vez que os membros que a compõem cooperam e produzem resultados ampliados.

3. A **responsabilidade** – Enquanto no grupo de trabalho a responsabilidade é individual e intransmissível, na equipa a responsabilidade é exercida e partilhada de forma colectiva e solidária.
4. As **habilidades** – Enquanto no grupo as habilidades dos membros são mistas, variadas e contingentes, na equipa as habilidades dos membros complementam-se com vista a uma realização comum.
5. O **relacionamento** – Enquanto este ocorre de forma informal e solta no grupo, na equipa é marcado pela coesão e consistência.



**Figura 1.2.** As diferenças entre grupo de trabalho e equipa de trabalho (adaptado de Robbins, 1996, p. 348, segundo Chiavenato, 2005, p. 401).

Perante o exposto, facilmente se depreende que nem todos os grupos podem ser considerados equipas. Mais do que grupos, as equipas precisam de recursos especializados, capacidades elevadas, modelos mentais partilhados e grande vontade de colocar o sucesso da equipa acima dos interesses individuais (Sousa, 2006).

Citando Capul e Lemay (2003), os grupos devem ser definidos: (i) pelas suas interações; (ii) pela emergência das normas; (iii) pelo aparecimento de fins comuns; (iv) pelo desenvolvimento de emoções e de sentimentos colectivos; (v) pela edificação de uma estrutura informal; (vi) pela constituição de um inconsciente colectivo; e (vii) pelo estabelecimento de um equilíbrio interno e de um sistema de relações estáveis com o meio.

Um verdadeiro grupo (ou *grupo psicológico* nas palavras de Sousa, 2006) nunca é, em termos do seu funcionamento e impacto na vida da empresa, a mera soma das pessoas que o constituem. Neste sentido, Sousa define grupo como qualquer número de pessoas que:

- Interajam umas com as outras numa base sistémica;
- Estejam psicologicamente conscientes umas das outras;
- Se percebam a si próprias com formando um grupo.

Nesta definição de grupo fica bem patente a sua similitude com equipas de trabalho. Assim sendo, as equipas não são mais do que um tipo especial de grupo, são um *grupo psicológico* onde o sucesso está acima dos interesses individuais.

Whetten e Cameron (2005) reforçam esta ideia ao definirem as equipas como grupos de pessoas que são interdependentes nas tarefas que desempenham, afectam o comportamento uns dos outros pela interacção, e vêem-se a eles mesmos como uma entidade única.

Apesar da distinção entre ambos os conceitos ser evidente e amplamente defendida, neste trabalho tomaremos os termos como equivalentes, como aliás o fazem vários autores de referência (e.g., Cunha *et al.*, 2007; Sousa, 2006).

O que usualmente se encontra na literatura são tentativas de se proceder à sua distinção, onde os autores definem equipas como grupos de colaboradores coesos e interdependentes, com objectivos fortemente partilhados. Tomamos como exemplo a definição de Parker e Wall (1998) que afirma que o trabalho de equipa envolve, usualmente, grupos de colaboradores interdependentes, que trabalham em cooperação para atingir determinados resultados.

Em nosso entender, e fazendo referência aos termos achados na obra de Cunha e colaboradores (2007), a ideia de *equipa* parece ser mais apelativa do que a noção *fria* de *grupo*.

Neste seguimento, e no sentido de superar este termo menos caloroso de grupo, cognominam-no de outras formas (e.g., Sousa, em 2006, faz referência aos grupos como *grupos psicológicos* ou *grupos reais*).

No entanto, no presente trabalho, os termos serão usados indiscriminadamente, argumentando-se que (Cunha *et al.*, 2007):

- As fronteiras entre as designações não sendo claras, as suas justaposições são múltiplas;
- Além disso, vários são os autores que os usam para designar fenómenos distintos e, não menos, são aqueles que os usam para designar coisas contíguas.

## 2.2. Comportamentos em grupos: Alguns conceitos

Neste ponto do trabalho tentaremos apresentar alguns conceitos que derivam das relações intragrupos, ou seja, o que se passa entre os membros de um grupo como resultado das mudanças psicológicas que se produzem quando as pessoas se encontram em grupo.

Quando iniciamos os primeiros passos pela literatura da especialidade, percebemos de imediato que a presença de outras pessoas influencia o comportamento dos indivíduos em grupo, influência essa que se manifesta essencialmente em três factores (Freire, 2006): no *esforço*, na *activação* e na *cognição* (em termos de distração e apreensão em ser avaliado).

No *esforço*, e tomando como referência os estudos de Triplett (1898), que constataram que os corredores de bicicleta iam geralmente mais depressa quando corriam com um adversário ou com uma equipa do que quando estavam sós, assim como as crianças enrolavam mais depressa fio de pesca quando estavam com outras crianças do que



quando estavam sós, percebemos que o aumento da actividade na presença de outros co-autores era devida a dois factores: à rivalidade percebida, aumentando a motivação e o esforço para a tarefa por causa da competição e pela facilitação social, ou seja, a estimulação que ocorre devido ao facto de se ver ou ouvir movimentos semelhantes de outras pessoas (Allport, 1924).

No entanto, e como podemos constatar, embora os grupos possam realizar mais do que os indivíduos a trabalhar individualmente, por vezes os membros de um grupo podem empreender menos esforço em grupo do que o fariam individualmente. A este fenómeno, os estudos de Latane e colaboradores (1979) chamaram de *preguiça social*<sup>6</sup>. Este conceito transporta-nos para o factor seguinte: a *activação*<sup>7</sup>.

Antes de começarmos a ajuizar sobre este factor, convém não esquecer que uma coisa é trabalhar muito (e neste caso estamos convencidos que isso aumenta com a presença de outros) e outra coisa é trabalhar bem (e aqui sim vai depender de outros factores).

Zajonc, em 1965, propôs uma teoria que explica quer os efeitos positivos quer os negativos da presença de outras pessoas sobre o rendimento individual, ou seja, esta teoria pretende explicar porque é que trabalhar em grupo pode levar o indivíduo a melhorar o seu rendimento ou a deteriorá-lo (Zajonc, 1980).

Esta teoria, designada de *Teoria da Facilitação Social*, pressupõe que mesmo quando a interdependência entre os membros é mínima, a mera presença dos outros pode produzir activação, quer porque as outras pessoas são altamente avaliativas quer porque são distraídas.

Assim sendo, a teoria de Zajonc prevê que a presença de outras pessoas produz:

1. O aumento do nível de activação ou de motivação do organismo (reacção inata/com base biológica);
2. O aumento do grau de activação aumenta a probabilidade de se manifestarem respostas dominantes (comportamentos com fortes probabilidades de serem adoptados numa determinada situação pelo indivíduo: comportamentos simples, bem-aprendidos e muito praticados);
3. Estas respostas dominantes podem ser boas ou más;
4. Se a resposta dominante for boa a presença de outrem aumenta a resposta dominante logo o efeito é positivo (o rendimento melhora com a presença de outrem);
5. Se a resposta dominante for negativa, o efeito de outrem é negativo (porque aumenta sempre a resposta dominante).

Este conceito, oriundo do campo da Psicologia Social, explica o facto de que "(...) em algumas circunstâncias, os indivíduos têm um desempenho mais rápido numa situação de grupo do que quando sozinhos. A facilitação social é mais pronunciada no caso de tarefas mecânicas relativamente simples. Quanto mais difíceis e mais intelectuais foram as tarefas, menor o efeito de facilitação social" (Sprinthall & Sprinthall, 1993, p. 608).

Relativamente ao terceiro factor, a *cognição*, a presença de outras pessoas pode causar *distracção*. Quer isto dizer que é do senso comum que estar na presença de outras pessoas distrai. No entanto, essa distracção varia significativamente em função do tipo de tarefa. Segundo Freire (2006), nas tarefas simples a distracção aumenta a realização, uma vez que os sujeitos distraídos aumentam a sua realização para se sobrepor à

---

<sup>6</sup> *Social loafing*, no original.

<sup>7</sup> *Arousal*, no original.

distracção. Por outro lado, nas tarefas complexas a distração diminui a realização, uma vez que a distração torna o trabalho mais pesado, exigindo um esforço aumentado.

Ainda em relação à cognição, a presença de outras pessoas pode causar apreensão da avaliação. Segundo Cottrell e colaboradores (1968), quando existem observadores tornamo-nos inquietos em relação à avaliação que vão fazer de nós. O melhoramento das respostas dominantes é mais marcado quando as pessoas pensam que vão ser avaliadas. Bond e Titus (1983) defendem que quando há um público as pessoas executam melhor uma tarefa simples, porque querem dar uma imagem positiva de si. A diminuição da realização em tarefas complexas fica-se a dever ao embaraço de falhar na presença de outros.

Sintetizamos este raciocínio, de integração teórica de dados dispersos sobre as várias componentes que podem afectar o desempenho em grupo, apoiados em Freire (2006) segundo o qual, a complexidade da tarefa interage com a apreensão de avaliação. Quando as pessoas sentem que a sua realização individual pode ser avaliada, podem melhorar a sua realização em tarefas simples e piorar a realização em tarefas complexas. Quando as contribuições individuais não podem ser identificadas, a presença de outras pessoas pode piorar a realização em tarefas simples e melhorar em tarefas mais complexas.

Ainda relacionado com a interacção entre grupos, dedicaremos de seguida alguns parágrafos às questões dos indivíduos *versus* grupos. Falaremos, especificamente, da produtividade e das decisões em grupo.

Colocada a questão “Será a produtividade do grupo maior do que a produtividade individual?”, encontramos a resposta de que a produtividade dos grupos depende, em grande medida, do tipo de tarefa que têm que realizar.

Impõe-se, desde já, aclarar um pouco sobre as tarefas. Segundo a tipologia de Steiner (1972), o tipo de tarefa depende da interacção de três factores: os objectivos da tarefa, os meios e os processos necessários e envolvidos na sua consecução.

Como faz referência Freire (2006), nas tarefas aditivas, que como o próprio nome o sugere, são um tipo de tarefas onde as contribuições individuais se adicionam, os resultados do grupo são necessariamente superior aos indivíduos isolados, ou seja, neste tipo de tarefa pressupõe-se que quanto maior o grupo melhor será o resultado alcançado.

No entanto, e tomando como exemplo as experiências de Ringelman (1991), que decorreram entre 1982 e 1986, onde foram utilizados jovens que puxavam uma corda, isolados ou em grupo, de 3 ou 8 elementos, onde a força momentânea exercida era medida por um dinamómetro, chegou-se a conclusão de que os jovens que trabalhavam sozinhos puxavam uma força média de 63 Kg. Contudo, dois homens não puxavam 126 Kg, nem 3 puxavam 189 kg. Ou seja, conclui-se a relação inversa entre o número de pessoas no grupo e o esforço individual. A este efeito dá-se o nome de *efeito de Ringelman*.

Esta conclusão relaciona-se com o conceito anteriormente apresentado que sugere que a *preguiça social* ocorre mais quando a tarefa é pouco desafiadora, quando o desempenho do indivíduo não pode ser monitorizado e quando a contribuição do indivíduo para o grupo é dispensável.

Segundo Cunha e colaboradores (2007) as características da tarefa que o grupo executa influenciam o seu desempenho e a satisfação dos seus membros, quer porque influenciam a motivação dos membros do grupo, quer porque ditam, em grande medida,

a forma de interacção individual para o alcance dos objectivos. Vemos nesta afirmação que as características da tarefa (grau de complexidade e ambiguidade) moderam a relação entre as acções e interacções dos membros do grupo e a sua eficácia grupal.

Quanto à tomada de decisão em grupo, e questionando se “Será que em grupo se decide de forma diferente do que individualmente?”, distinguimos dois tipos de processos: o *pensamento grupal* e a *polarização da interacção grupal*.

Recorrendo ao glossário terminológico de Psicologia Social elaborado por José Farinha, em 2005, encontramos os termos definidos da forma que a seguir se apresenta:

*Pensamento grupal* – Segundo Irving Janis (1982), designa a forma de pensamento adoptado pelas pessoas quando a procura de um acordo se torna tão dominante num *ingroup*<sup>8</sup> coeso que se sobrepõe à avaliação realista de formas de acção alternativas. Pode muitas vezes ter como consequência uma deterioração da eficiência mental, do teste da realidade e mesmo do julgamento moral no seio de um grupo que leva muitas vezes as pessoas a fazerem coisas que individualmente não fariam e de que muitas vezes, posteriormente, se arrependem.

Relacionado com esta temática encontramos, neste glossário, um conceito introduzido por um dos percussores da Psicologia Social, William McDougall (1960), que nos parece relevante aqui referir. Estamos a falar do conceito de *mente grupal*, segundo o qual as pessoas adoptam uma forma de pensamento qualitativamente diferente quando estão inseridas num grupo.

*Polarização grupal* – Designa uma acentuação ou exagero das atitudes iniciais dos membros do grupo como resultado da interacção e discussão dentro do grupo.

Assim sendo, o *pensamento grupal* (ou *Groupthink*) é uma tendência para forçar a unanimidade, podendo levar um grupo a tomar decisões erradas devido a pressões grupais fortes no sentido da conformidade.

Ou seja, os membros de um grupo preocupam-se com a opinião dos seus colegas, mesmo quando a poderiam ignorar. Tendem a ser conformistas em relação à opinião da maioria, analisando-o não numa base rigorosa de informação, mas sim aderindo à opinião dominante, seja ela qual for.

No entanto, esta preocupação resulta legitimamente da necessidade individual de evitar conflitos, pertencer ao grupo e, não raras vezes, ser popular no seio do grupo.

As condições que antecedem este tipo de *pensamento* são assentes no stresse e pressão temporal, na forte coesão do grupo e identidade social, no isolamento de outras fontes de informação e numa liderança directiva e autoritária (Sousa, 2006).

Na literatura consultada encontrámos condensadas, em oito, as características básicas deste pensamento (Sousa, 2006; Cunha *et al.*, 2007):

1. Partilha de ilusões de invulnerabilidade do grupo, ou seja, o grupo sente-se acima de qualquer crítica ou ataque;
2. Processo de racionalização colectiva que desconte informação discordante, levando à recusa da sua consideração;

---

<sup>8</sup> O conceito de *ingroup* define a percepção do grupo a que se pertence como “nós” – um grupo de pessoas que partilham um sentido de pertença, uma sensação de identidade comum. A propósito, parece-nos pertinente apresentar, por oposição, a definição de *outgroup*, como sendo um e todos os grupos a que não pertencemos e que designamos como “eles”, ou seja, grupos que as pessoas percebem como distintamente diferentes de ou fora do seu *ingroup*.

3. Crença na moralidade irrepreensível do grupo e dos seus objectivos;
4. Desenvolvimento de estereotipagem negativa em relação aos indivíduos e grupos dissidentes;
5. Recusa da aceitação dos membros que questionem ou ponham em dúvida as conclusões do grupo, e exercício de pressão directa sobre os dissidentes para que não expressem a sua opinião;
6. Os membros autocensuram-se quanto às suas opiniões e pensamentos divergentes, o que os inibe de apresentarem preocupações ou pontos de vista alternativos;
7. Alguns membros funcionam mesmos como polícias, que colocam a ordem nas opiniões unânimes, ou seja, existe uma censura ao exterior através de *guardiães espirituais* do grupo, que protegem os seus membros e o seu líder da exposição a outros pontos de vista.
8. Persiste uma ilusão de unanimidade, que advém da imediata aceitação do consenso e da ausência de dissensão (manifesta, que não real).

É nesta pressão em relação aos dissidentes no sentido de se conformarem com as normas do grupo que leva a uma tomada de decisão *pobre*.

Quanto à polarização da interacção grupal assumimos que os grupos tendem a tomar decisões mais arriscadas do que os indivíduos isoladamente. Este fenómeno explica-se pela comparação social, pela argumentação persuasiva e pela identificação social.

Segundo a experiência de Stoner, em 1961, onde os sujeitos eram confrontados com tarefas de tomada de decisão em que tinham de avaliar o nível de risco que achavam aceitável, chegou-se à conclusão que os julgamentos do grupo eram muito mais arriscados do que os efectuados pelos indivíduos isoladamente.

Verifica-se, assim, a polarização do grupo (Freire, 2006) quando:

- As decisões em grupo se direccionam no sentido da maioria (arriscada ou não);
- Mais do que uma tendência para o risco existe uma tendência para extremar posições;
- A opinião da maioria e não o risco é aqui o factor fundamental;
- O grupo torna-se tanto mais extremo quanto mais extremas forem as posições iniciais.

Outros termos, como *spreadthink*, *clanthink* e *linkthink* (Rego & Cunha, 2007) fazem parte de uma família de conceitos cuja compreensão ajudam a enriquecer a interpretação da forma como as pessoas se comportam em grupo.

Segundo Rego e Cunha (2007) estes conceitos representam aspectos do comportamento em grupo, resultantes dos esforços de tentar resolver problemas complexos.

Para além do já referido e explicado *groupthink*, o *clanthink* tende a contribuir para uma tomada de decisão pobre. Ou seja, o *clanthink* ocorre quando o grupo partilha de uma crença que não tem sustentação empírica. Este conceito está intimamente relacionado a mente grupal, já aventada anteriormente.

O *spreadthink*, por seu lado, é uma característica paralizadora, como confirmam Rego e Cunha, uma vez que tende a neutralizar a diversidade de opiniões, na falta de métodos de resolução de problemas. Ou seja, o *spreadthink* é, em certa medida, a contraposição (ou o outro extremo da cauda) do *groupthink* e do *clanthink*, uma vez que neste caso o grupo tende a apresentar soluções e ideias muitas distintas, o que resulta numa multiplicidade de soluções difíceis de conciliar e harmonizar.

O *linkthink* emerge como a solução para contornar os inconvenientes dos tipos de pensamentos grupais anteriores (*groupthink*, *spreadthink* e *clanthink*).

Assumido como uma componente mais prática (designada de “sistema de gestão interactiva” - SGI, Rego & Cunha, 2007), o *linkthink* é, em nosso entender, e daquilo que lemos sobre o assunto, um conjunto de métodos e técnicas práticas para a resolução de problemas identificados e partilhados. Como seus congéneres, podemos apontar o *brainstorming* e a técnica de grupos nominais, embora o *linkthink* seja uma prática mais refinada e apurada.

No entanto, todas estas vivências em grupo nas organizações implicam, muitas vezes, rivalidades e competições entre equipas, por exemplo, de departamentos diferentes. No limite, e como afirma Kramer (2001), a desconfiança intergrupala pode atingir níveis de tal modo elevados que é possível qualificar o clima de *paranóico*.

Dos numerosos factores que ainda poderiam ser apontados que influenciam as interações entre os membros de um grupo, e dada a ambição da tarefa, só poderemos testemunhar que alguns estão relacionados com as próprias razões do agrupamento e a influência das pressões externas ao grupo, enquanto que outros dependem, por exemplo, das características dos próprios sujeitos e do sistema interactivo que se instala entre os membros do grupo, das condições da sua existência incluindo o número, o espaço e o tempo (Capul & Lemay, 2003).

Partindo do pressuposto de que todas as pessoas possuem características ou atributos que influenciam o seu comportamento (*e.g.*, características demográficas, personalidade, estilo de resolução de problemas, aptidão para aprender, valores, atitudes, necessidades, expectativas, auto-estima, processo de percepção da realidade, satisfação com o trabalho, inteligência emocional, stresse, entre tantos outros) gostaríamos, neste seguimento, de distinguir as características demográficas individuais enquanto determinantes do comportamento, visto que elas também serão alvo de análise na parte empírica deste trabalho.

Algumas das características demográficas<sup>9</sup> consideradas importantes na literatura são o género (masculino e feminino), a idade, saúde física e psíquica, grau de escolaridade, tipo de trabalho e número de anos de permanência (Sousa, 2006).

O autor citado, no que diz respeito à idade, afirma que é mais provável que um jovem, pela sua natureza e tempo de vida, se comporte de forma diferente de um indivíduo em plena maturidade física, emocional e intelectual. A idade, ao afectar o grau e características das experiências de vida e de trabalho, afectará (muito provavelmente) o seu desempenho inovador.

Relativamente à antiguidade, quer em termos de permanência na organização, quer em termos de vivência na equipa de pertença, o autor refere que esta se traduz num maior ou menor grau de socialização da qual podem resultar consequências comportamentais significativas. Por exemplo, existe a crença de que as pessoas com mais tempo de casa têm uma menor abertura à mudança. Logo, poderíamos daqui deduzir que terão mais dificuldade em lidar com a inovação. Uma coisa parece certa, a antiguidade influenciará o seu comportamento inovador.

---

<sup>9</sup> Perante este quadro multifacetado resolvemos privilegiar, no nosso estudo, três características sócio-demográficas (idade, género e habilitações literárias) e cinco características para caracterizar os colaboradores face à organização (antiguidade na organização, antiguidade na equipa, local do estabelecimentos, direcção a que pertencem e função desempenhada) que podem ser consultados nos Anexos 5 e 6 do presente trabalho.

Sendo a organização um sistema aberto e permeável ao meio onde se insere, o estabelecimento onde se encontram os indivíduos afectará o seu comportamento, na medida que está inserido (geograficamente) numa localidade diferente, com culturas e contextos diferenciados de inovação (Sousa, 2006).

Quanto à direcção e função, estas duas características também influenciarão o comportamento inovador dos indivíduos, pois associados à direcção e às funções estão papéis, poderes, realizações e apoios diferenciados, o que faz com que sejam esperados comportamentos diferenciados (Sousa, 2006).

Relativamente às habilitações literárias a autor referido também afirma que afectarão o resultado inovador do trabalhador. Ou seja, será de colocar a hipótese de que níveis de escolaridade mais elevados aumentam as exigências da organização para com o colaborador e do colaborador para com a empresa. As expectativas de ambos colocam-se em fasquias mais elevadas.

Quanto ao género, que é uma característica amplamente debatida e estudada, o autor refere impactos distintos, ou seja, o facto de se ser homem ou mulher pode afectar a forma com as tarefas inovativas são desempenhadas e implementadas.

Concluimos este ponto afirmando que o grupo é um contexto de interações sociais ricas, onde se verifica um cruzamento de várias variáveis para a explicação da influência do grupo no comportamento individual e onde se assume como um significativo potenciador e/ou inibidor do comportamento inovador individual.

### **2.3. Vários tipos de equipas: As CFT's**

À medida que as organizações têm vindo a permutar a sua estrutura para sistemas baseados em trabalho em equipa, os indivíduos são chamados a trabalhar, cada vez mais, numa variedade enorme de equipas a fim de completarem projectos de trabalho complexos.

O interesse pela constituição de grupos de trabalho, nas últimas décadas, têm-se vindo a agudizar. Um dos possíveis motivos, e como apontam Cunha e colaboradores (2007), será a necessidade de criar um ambiente potenciador de abordagens mais criativas e inovadoras.

Partindo deste pressuposto, fomos à procura dos múltiplos tipos de equipas que podem ser assíduos nas organizações.

De entre a pluralidade existente na literatura, encontrámos conceitos como: *equipas autogeridas* (grupo de colaboradores autónomos a quem é dado poder para tomar certas decisões relacionadas com o seu trabalho, funcionando com pouca supervisão); *equipas de trabalho de alto desempenho* (grupo de colaboradores concentrados na melhoria do desempenho dentro de parâmetros definidos de responsabilidade e autoridade); *círculos da qualidade* (pequeno grupo de pessoas que se reúnem periodicamente para discutir e desenvolver soluções para problemas tipicamente relacionados com a qualidade, produtividade, custos, segurança e moral dos trabalhadores); *task forces* e *comités* (grupos criados para objectivos determinados – como exemplo de *task force* estão os grupos constituídos para o desenvolvimento de um novo produto ou para a coordenação de um processo de fusão e o conselho pedagógico de uma faculdade a tipificar os *comités*).

Não obstante o seu valor, decidimos privilegiar noções como as Equipas Multi-Funcionais (ou CFTs – *Cross functional teams*) que se enquadram melhor no interesse da presente dissertação.

Na expectativa de gerar mais pensamento criativo e inovador, há organizações que estão a formar equipas com colaboradores de diferentes áreas funcionais que trabalham em conjunto por um período limitado de tempo e que pertencem, simultaneamente, a outras equipas tendo assim vários chefes. A estes grupos de trabalho dá-se o nome de Equipas Multi-Funcionais.

Este tipo de equipa tem também a particularidade de contemplar colaboradores que, devido ao facto de trabalharem em vários grupos de trabalho em simultâneo, alocam tempo diferenciado às equipas a que pertencem reportando ao líder de equipa e ao gestor funcional de projecto, o que adultera a linha convencional de autoridade conhecida na maioria das organizações<sup>10</sup>.

Como podemos encontrar declarado na Revista *Harvard Business Review* (1994, citado por Webber, 2002), as equipas multi-funcionais têm sido aclamadas como a regeneração necessária para as organizações proliferarem no mundo competitivo actual.

No entanto, a literatura visitada não esclarece totalmente as vantagens e desvantagens de recorrer a esta diversidade funcional<sup>11</sup>.

Claramente, se a equipa conseguir realizar todo o seu potencial, estes grupos de trabalho serão inteiramente vantajosos. Contudo, a grande dificuldade reside exactamente na efectivação desse potencial. Jackson e colaboradores (1995) afirmam que é necessário intervir para que os membros da equipa possam atingir todo o seu potencial enquanto tal. Grande parte dessa intervenção deve ser imputada pelos líderes das equipas (Webber, 2002). Assim sendo, também nas CFT's é atribuído ao líder um papel importante de influência positiva sobre os desafios que são colocados a estas equipas.

No entanto, Webber (2002) também adverte que a heterogeneidade funcional é apontada por alguns autores como um factor negativo na dinâmica da equipa (Northcraft *et al.*, 1995), imputando menor coesão entre membros do grupo (Ancona & Caldwell, 1992), dificultando processos como a integração social e a comunicação (Wiersema & Batel, 1992; Smith *et al.*, 1994), diminuindo também a confiança grupal (Triandis *et al.*, 1988), uma vez que os membros percebem o grupo como um espaço onde não se partilham valores culturais chave (Sitkin & Roth, 1993). Como referem Sethi e colaboradores (2001) e Webber e Donahue (2001) não encontramos na literatura visitada evidências imediatas da influência positiva da diversidade funcional na performance da equipa.

---

<sup>10</sup> Quando falamos em linha convencional de autoridade queremos indicar a estrutura hierárquica em que cada equipa na organização se reporta a um chefe (ou mais, se for caso disso). No caso das CFT's, para além dos membros reportarem aos chefes das equipas ainda têm que reportar ao gestor funcional de projecto, ou seja, ao membro da equipa que foi designado para gerir o projecto que deu origem aquela CFT.

<sup>11</sup> Entenda-se por diversidade funcional as diferenças entre os indivíduos nas organizações, isto é, diferenças de função, culturais, de personalidade, linguagem, a própria responsabilidade organizacional individual, o sistema de recompensas, entre tantas outras. Para ilustrar as dificuldades da diversidade funcional damos como exemplo uma linha de produtos lançados por uma empresa. O Departamento de Marketing será recompensado por criar uma nova imagem que agrade ao cliente; por seu lado a Produção é recompensada pela utilização eficiente de recursos para produzir mais produtos; enquanto o Departamento Comercial é recompensado pela maior venda de produtos. Esta diversidade de perspectivas com vista à recompensa pode criar problemas no desenvolvimento de relações cooperativas entre os membros das CFT's.

Testemunhadas as razões em desfavor da diversidade funcional, não podemos deixar de referir alguns estudos empíricos que atestam as suas vantagens.

Segundo Griffin e Hauser (1996), o século XXI continuará a enfrentar desafios de organização interna do trabalho crescendo, proporcionalmente, a necessidade de equipas multi-funcionais.

Cunha e colaboradores (2007) justificam a constituição de equipas multifuncionais que proporcionam um conjunto de benefícios que reproduzimos de seguida (p. 747):

- “Mais velocidade no desenvolvimento do produto/serviço;
- Maior capacidade de gerir a complexidade do processo (e.g., melhoria da coordenação inter-departamental; quebra de barreiras de comunicação entre as unidades organizacionais);
- Foco no cliente;
- Mais criatividade;
- Níveis superiores de aprendizagem organizacional;
- Maior foco no projecto de inovação;
- Maior qualidade da informação dispersa pelas diversas áreas da organização;
- Melhor conhecimento mútuo dos pontos de vista dispersos pelas várias partes envolvidas na inovação”.

Confirmadas as dificuldades e as mais valias que acarretam as CFT's compreendem-se, também, as implicações de mediação que este tipo de equipa transporta para os seus líderes<sup>12</sup>.

De seguida, apresentam-se as fases de estruturação e desenvolvimento das equipas/grupos de trabalho.

## 2.4. Fases de desenvolvimento da equipa

As teorias do desenvolvimento dos grupos sugerem que as equipas se desenvolvem através de uma série de fases sucessivas. O modelo mais conhecido e que merece neste ponto um destaque particular é o de Bruce Tuckman (1965) citado por vários autores (Webber, 2002; Whetten & Cameron, 2005) que propõe que os grupos passam por quatro fases<sup>13</sup>: (1) *forming*; (2) *storming*; (3) *norming* e (4) *performing*.

- (1) *Forming* – como o próprio nome sugere, esta é a fase de formação da equipa, onde se exaltam sentimentos contraditórios como o entusiasmo, a ansiedade e o poder. Nesta fase de inclusão, os elementos irão familiarizar-se entre si. É a chamada fase de *Lua de Mel*. Neste estágio, como refere a equipa de Cunha (2007), é um período de *quebra do gelo*, onde existem baixos níveis de confiança entre os membros e algumas confusão quanto ao seu propósito, às regras e formas de pertença ao grupo.
- (2) *Storming* – nesta segunda fase começa a *tempestade* de afirmação das diferenças, as intempéries dos choques de personalidades divergentes, um vendaval de diferenças, um temporal de confrontação de opiniões. A tempestuosidade que a caracteriza começa a emergir alguma clarificação de

<sup>12</sup> Vamos, ao longo dos pontos deste capítulo, fazendo chamadas de atenção para a importância dos líderes uma vez que estes serão alvo na nossa reflexão no Capítulo 2.

<sup>13</sup> Estes conceitos encontram-se muitas vezes traduzidos para (1) formação; (2) tempestade; (3) normalização e (4) execução (Holpp, 2002, traduzido por Joaquim Hortinha, pp. 81-82).

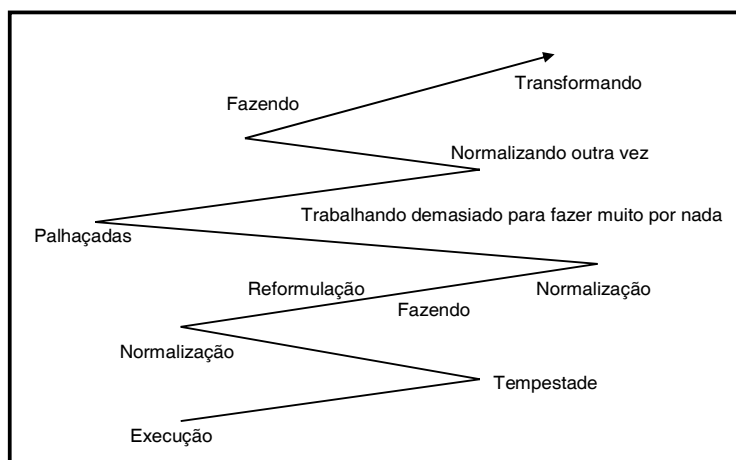


papéis.

- (3) *Norming* – a terceira fase é um período de encaixe das diferenças acentuadas e reveladas na fase anterior, há uma regulação do funcionamento da equipa através da aceitação e interiorização das normas/códigos de conduta, os pontos fortes e fracos revelam-se e a equipa é afectada pela “realidade” e pela rotina. Cunha e colaboradores (2007) designam esta fase de normativa (ou de integração inicial), onde o grupo começa a funcionar de uma forma mais coordenada, assistindo-se ao desenvolvimento de relacionamentos.
- (4) *Performing* – finalmente atinge-se a sinergia<sup>14</sup>, através de relações claras e estabilizadas. Começa a haver um enfoque no resultado e a performance é optimizada, atingindo-se resultados significativos. Nesta fase de execução, a equipa é como uma máquina de aprendizagem que se adapta às circunstâncias novas com um mínimo de dificuldades. Aqui os objectivos orientam-se para as tarefas, e não tanto para os relacionamentos. Como refere Cunha e a colaboradores (2007), o grupo atinge a integração total, patenteando a maturidade da organização.

Além destes quatro estádios, Tuckman e Jensen (1977) definem um quinto estádio, designado por *separação* que pode ser muitas vezes encontrado no tipo de grupos temporários divulgados anteriormente, cujos membros têm que ter capacidade para lidar com a sua dissolução. No entanto, esta separação pode ocorrer em grupos perenes, devido a abandono dos seus membros ou à decomposição total do grupo podendo, neste último caso, estabelecer-se uma reorientação para um novo grupo.

Este é um processo característico do desenvolvimento das equipas que não está dispensado de refutações porque: a) a sequência efectiva pode não obedecer ao modelo proposto; b) pode haver simultaneidade de estádios e c) pode ocorrer regressão a estádios anteriores, não sendo o modelo sequencial nem ininterrupto (Cunha *et al.*, 2007). Perante tais contestações, acreditamos mais como Holpp que o que realmente acontece pode estar mais próximo do que se representa na Figura 1.3.



**Figura 1.3.** Como decorre o desenvolvimento das equipas (adaptado de Holpp, 2002, p. 83).

<sup>14</sup> Entenda-se por sinergia o resultado das interações que fazem com que o todo seja maior do que a soma das partes. Neste contexto, isto significa que os membros da equipa são cooperantes de tal modo que juntos podem conseguir mais do que se trabalhassem individualmente.

Nesta figura podemos verificar que as equipas iniciam a sua incursão de vida em grupo num processo de execução inicial que evolui para uma fase de tempestade onde é necessário, para haver passagem para o estágio seguinte, um processo de normalização. Neste período de normalização, coexistem reformulações que se vão fazendo e refazendo ao longo do tempo em vida conjunta, havendo sempre a necessidade de regularização entre as fases.

Gersick (1988; 1989) desenvolveu um modelo, designado de *modelo de equilíbrio pontuado*, que explica o desenvolvimento dos grupos sem fazer referência a uma sucessão rígida de estádios sequenciais. Especificamente, ele defende que quando se cria um grupo com um objectivo, onde se definem padrões e normas de actuação, esta fase é seguida de uma fase de equilíbrio (comparando-se à fase de normalização defendida anteriormente por Holpp). Transitando para a fase seguinte, o grupo experimenta sempre períodos de estabilidade. É um modelo que defende a harmonia entre as várias fases pelas quais passa a formação de um grupo.

Reconhecemos também o valor do Modelo Integrado de Desenvolvimento de Wheelan (1990; 1994), adaptado por Miguez e Lourenço (2001), como sendo um modelo linear que conceptualiza o desenvolvimento dos grupos como uma sucessão ordenada de cinco estádios, que passamos a enunciar:

1. Dependência e Inclusão
2. Luta
3. Confiança
4. Estrutura e Trabalho
5. *Términus*<sup>15</sup>

No entanto, e de acordo com Miguez e Lourenço (2001), o modelo de Wheelan sustenta uma visão sistémica sobre o desenvolvimento grupal ocorrida em dois momentos essenciais e que se distinguem pela intensidade com que o grupo se centra, ora no sistema afectivo (Ciclo I, que engloba os dois primeiros estádios – *Dependência e Inclusão* e *Luta*), ora no sistema de tarefa (Ciclo II, que engloba os terceiro e quarto estádios de desenvolvimento – *Confiança e Estrutura e Trabalho*).

Como podemos testemunhar, o conceito de desenvolvimento grupal não reúne total consenso. Desde os modelos lineares, até aos cíclicos ou em espiral, as diferenças reflectem distintos olhares sobre a forma como se processa o desenvolvimento de uma equipa (Lourenço, 2002).

O grupo, realidade dinâmica e mutável, adquire contornos diferentes ao longo do tempo não sendo de descurar, para a sua análise, a dimensão temporal e contextual em que se encontra inseridos para melhor percebermos as suas fases de desenvolvimento.

## 2.5. Eficácia dos grupos: Dimensões e critérios para a formação de equipas com potencial

A pluralidade de conceitos, a diversidade de perspectivas bem como a multiplicidade de critérios de medida encontrados na literatura da especialidade relativamente à eficácia grupal revela-nos a multiplicidade de contextualizações que o termo pode assumir.

Aceite pela comunidade científica como um conceito multidimensional, a eficácia dos grupos/equipas de trabalho pode ser operacionalizada quer em termos bidimensionais

---

<sup>15</sup> Este estágio refere-se à extinção do grupo, sendo somente aplicável no caso dos grupos de carácter temporário.

(Cunha *et al.*, 2007; Lourenço & Gomes, 2003) quer em termos tetradimensionais (West *et al.*, 1998; Beaudin & Savoie, 1995).

No caso da bidimensionalidade, distinguimos a eficácia grupal apresentada em termos de produtividade, medida em função do alcance de objectivos organizacionais numa determinada tarefa, (*e.g.*, desenvolvimento de um produto inovador, resolução de um problema, construção de uma casa) e de satisfação dos seus membros (Cunha *et al.*, 2007), ou em termos de *Organização e Manutenção* (critérios: percepção do grupo enquanto espaço de satisfação, permanente capacidade de desenvolvimento e actualização – subsistema afectivo) e de *Produção e Reputação* (critérios de produtividade e de natureza política subjacentes ao grupo - subsistema tarefa) (Lourenço & Gomes, 2003).

Relativamente à tetradimensionalidade, e apesar da extensa literatura sobre o tema, referimos apenas os trabalhos de West e colaboradores (1998) e a de Beaudin e Savoie (1995). Os primeiros autores medem a eficácia grupal em termos de produtividade, viabilidade do grupo, bem-estar individual e inovação. Por seu turno, Beaudin e Savoie (1995), contemplam as dimensões social (referente à *qualidade da experiência grupal* - critérios: qualidade de vida; satisfação no trabalho; apoio no trabalho; desenvolvimento profissional e competências), económica (referente ao *rendimento do grupo* - critérios: produtividade; economia de recursos; rentabilidade; organização/execução da tarefa), política (referente à *legitimidade ou reputação do grupo face à sua constelação* - critérios: legitimidade perante a organização; legitimidade perante os clientes; legitimidade perante o superior) e sistémica (referente à *perenidade ou viabilidade* - critérios: envolvimento dos membros no grupo; capacidade de adaptação do grupo).

Neste último caso em particular (Beaudin & Savoie, 1995), os pressupostos assentam num modelo de interdependência entre as quatro dimensões, assim como entre os critérios que as integram, que podem ser tomados como resultados ou avocados como processos (determinantes) conducentes a resultados noutra dimensão (Lourenço *et al.*, 2004).

Perante o exposto, verificamos que a eficácia grupal pode ser analisada segundo uma multiplicidade de perspectivas que emergem quer da própria pluralidade de áreas científicas que sobre ela tentam dar conta, quer do próprio olhar. Referimo-nos às perspectivas mais *racionais*, que se centram sobretudo nos resultados ou na concretização de objectivos (medida em termos de produtividade, realização de tarefas ou desempenho), outras mais focalizadas nos *processos internos* (medida em termos de satisfação dos seus membros, por exemplo), outras, ainda, adoptando uma *abordagem sistémica de recursos* (medida, a título elucidativo, em termos de desejo de permanecer no grupo) ou ainda segundo uma perspectiva mais *política* (centrando-se nas relações da equipa com o exterior medida, por exemplo, na satisfação dos *stakeholders*) (Lourenço & Gomes, 2003).

No entanto, independentemente da perspectiva adoptada, a eficácia grupal refere-se sempre à *comparação entre os resultados alcançados e os resultados previstos ou desejados* (Pennings & Goodman, 1978; Arnaud, 1978; Boterf, 1990; Ostroff & Schmitt, 1993).

Segundo os autores do popular Modelo Multidimensional de Eficácia das Equipas de Trabalho (Beaudin e Savoie, 1995), a eficácia não é mais do que um juízo de valor, uma representação própria do avaliador que, não raras vezes, obedece a critérios de interesse e preferências de contexto (Lourenço & Gomes, 2003). Deste modo, afirmar que um grupo/equipa é eficaz será aceitar que aquilo que esse grupo/equipa oferece, e a que atribuímos importância, corresponde às expectativas concebidas por quem o/a

avalia (Lourenço *et al.*, 2004).

De acordo com Lourenço e Gomes (2003), a bidimensionalidade da eficácia de equipa deverá ser tida como um todo dinâmico e interactivo que integra, essencialmente, a omnipresença de dois subsistemas (afectivo e tarefa) e os seus diversos *interfaces*. Estes autores reforçam a noção de grupo/equipa como um sistema sociotécnico.

Também Hollp (2002) afirma que quando pensamos na avaliação da equipa, em termos da sua eficácia, devem ser considerados os seguintes comportamentos gerais:

- Actuação da equipa em função dos objectivos estabelecidos;
- Comportamentos de cooperação entre os membros da equipa;
- Definição, pela equipa, de medidas de sucesso;
- Estratégias de resolução de conflitos;
- Participação activa dos membros da equipa nas tarefas/reuniões.

Como pudemos constatar, a eficácia grupal pode ser influenciada por uma variedade considerável de factores, variáveis essas que resumimos no Quadro 1.4, segundo a tipologia apresentada por Cunha e colaboradores (2007).

**Quadro 1.4.** Variáveis que podem influenciar a eficácia dos grupos de trabalho (adaptado de Cunha *et al.*, 2007, p. 409).

<b>Inputs</b>	<b>Processo</b>	<b>Outputs</b>
Variáveis intra-grupo	Comportamentos	Produtividade
• Dimensão	Requeridos/Emergentes	Desempenho
• Características dos membros	Estilo de liderança	Inovação
• Papéis	Comunicações	Bem-estar
• Normas	Participação	Viabilidade
• <i>Status</i>	Influência	Satisfação dos membros
• Estádio de desenvolvimento	Clima de grupo	
• Coesão	Funções de tarefa	
Características da tarefa	Funções de manutenção	
Variáveis ambientais		

Em primeiro lugar, figuram os *inputs*, que são as variáveis relacionadas com as próprias peculiaridades internas do grupo, as particularidades da tarefa e as singularidades ambientais em que o grupo se encontra. Em segundo lugar, temos o conjunto de acções e actuações que podem ser designadas de *processo*. E por fim, mas não menos importantes, os *outputs*, que não são mais do que os resultados esperados tangíveis e intangíveis.

Depreende-se, neste seguimento, que o contexto organizacional em que o grupo se encontra inserido afecta e é afectado pela sua actividade. Quando se fala em eficácia<sup>16</sup>, convém não esquecer que a mesma não é *context free* (Lourenço *et al.*, 2004).

<sup>16</sup> Articulado com a eficácia, está a eficiência do grupo. De acordo com Hackman (1987), podem ser considerados como seus indicadores os critérios a seguir apresentados: (i) o nível de esforço desenvolvido para manter a realização da tarefa e a tendência para os membros trabalharem todo o tempo; (ii) a quantidade de conhecimentos e aptidões aplicadas na execução do trabalho; (iii) a utilização, pela equipa, de estratégias apropriadas para a realização de uma tarefa; (iv) a manutenção ou reforço da capacidade de trabalho conjunto entre os membros da equipa e (v) a satisfação da experiência vivida pela equipa.

Campion e colaboradores (1993) testaram o efeito de três aspectos contextuais na eficácia dos grupos: a *formação adequada*, o *apoio da gestão* e a *comunicação e cooperação*. Os autores encontraram relações positivas quer com a satisfação, quer com a percepção de eficácia do grupo pelos seus membros.

Mas, como em tudo, também na *formação* de uma equipa devem ser seguidos uma série de critérios e requisitos, de forma a se conseguir atingir o seu objectivo máximo: realização total do seu potencial.

Segundo Capul e Lemay (2003), seja qual for o fundamento da criação de um grupo, ele só se manterá coerente se obedecer a quatro condições essenciais: (a) deve existir um anseio comum de pertencer e participação na vida colectiva; (b) é preciso constituir relações de intercâmbio entre os membros; (c) deve definir e partilhar objectivos comuns e (d) deve atingir um nível mínimo de coesão para que, no seu limite, não haja ruptura do grupo devido às tensões incómodas geradas entre os seus membros.

Importa aqui aclarar um pouco sobre o termo coesão, uma vez que também varia, consideravelmente, de acordo com as características do grupo. Principiando pela própria definição do conceito, a coesão do grupo revela-se pela “vontade dos seus membros em permanecerem no grupo” (Cunha *et al.*, 2007, p. 416).

Quando alguém começa a participar num grupo novo, verá o seu comportamento avaliado em termos de verificação do seu grau de adesão. Queremos com isto dizer que os membros mais antigos já não sofrem esse tipo de avaliação e se, eventualmente, quebrarem alguma regra (que não seja muito importante), não são cobrados por isso. No entanto, no caso dos membros mais antigos, é conhecido o seu grau de aderência ao grupo e sabe-se que eles não *jogam* contra a manutenção do grupo. Esta “certeza” da fidelidade dos membros é o que é designado de coesão grupal.

A coesão é, muitas vezes, a forma encontrada pelos grupos para que os seus membros sigam as regras estabelecidas. Segundo Cunha e colaboradores (2007), os membros dos grupos coesos têm mais probabilidade de adoptar as normas do grupo, de se reconhecerem nele e de trabalharem cooperativamente, reduzindo-se as diferenças de desempenho intra-grupo.

Perante o exposto, quando se pensa na *formação* de uma equipa de trabalho deve-se ter presente que a missão deve estar claramente definida e deve ser conhecida por todos os membros. Isto inclui o conhecimento dos objectivos organizacionais globais e o(s) específico(s) atribuídos à sua equipa de trabalho, bem como a estratégia para os concretizar, os benefícios a receber se o trabalho for concluído com êxito e as fórmulas a utilizar no caso de existirem conflitos grupais.

Para além dos requisitos acabados de enunciar, todos os elementos da equipa deverão encerrar um pensamento positivo comum, uma vez que pensamentos egoístas e derrotistas põem em causa as tarefas e o êxito das mesmas. A auto-confiança e a auto-estima são também fundamentais para o respeito e sentimento de pertença para com o grupo. O respeito mútuo reflecte o mais elevado grau de empenhamento que os elementos de um grupo podem ter. Cada um dos elementos deve ainda confiar na motivação dos outros e não esconder a sua. Todos deverão estar atentos às distrações e falhas de produtividade da equipa, para poderem voltar rapidamente ao caminho certo.

Estamos na presença de uma equipa de elevado potencial quando: (a) os seus membros discutem os objectivos, avaliam as ideias, tomam decisões e trabalham em conjunto para atingir os fins propostos; (b) têm, em regra, uma liderança forte e eficaz; (c) são compostas por pessoas de qualificações distintas mas complementares; (d)

formulam objectivos precisos e quantificáveis; (e) revelam capacidade de agir rapidamente e de se adaptarem a novas situações; (f) apresentam uma boa comunicação entre os seus membros e, em regra, (g) um bom relacionamento entre todos.

A sintetizar esta temática das condições requeridas para que um grupo possa funcionar de forma coesa e bem, podemos apontar algumas das condições essenciais que facilitam o sucesso de uma equipa, como por exemplo as sugeridas por Bell (1992), em que:

- Os objectivos da equipa devem ser claramente compreendidos por todos os membros da equipa;
- Os processos de tomada de decisão e planificação devem envolver todos os membros da equipa;
- Todos os membros devem ter noção clara acerca dos processos a utilizar pela equipa - o que deve ser feito, por quem, quando e com que recursos;
- A equipa deve rever regularmente os seus processos de trabalho como parte do seu processo de desenvolvimento.

Neste ponto gostaríamos ainda de assumir que o sucesso de uma equipa depende, entre tantas outras coisas, da selecção criteriosa dos seus elementos. O tamanho das equipas pode (e deve) variar de acordo com o tipo de trabalho a desenvolver. É do mais elementar bom senso que quanto maior o número de elementos, maior a possibilidade da coesão da equipa ser abalada e de se originarem conflitos. No entanto, quanto maior o número de elementos também será maior o nível de competências e habilidades existentes.

Concordamos com a maioria da literatura visitada, que indica que a decisão sobre o formato da equipa depende do tipo de projecto a ser levado a cabo. Para tarefas mais rotineiras é importante que cada elemento saiba precisamente qual é o seu papel específico e como é que a sua contribuição encaixa no esforço global da equipa. Para tarefas mais criativas será decerto mais saudável menos rigidez na atribuição de tarefas e maior conciliação entre as actividades de grupo e as individuais.

## 2.6. As Vantagens e desvantagens de trabalhar em equipa

Um grande número de pesquisas tem sido empreendido para identificar os factores relacionados com a alta performance nas equipas (Whetten & Cameron, 2005). Factores como a composição da equipa (*e.g.*, heterogeneidade dos membros, tamanho da equipa, familiaridade entre os membros da equipa), a motivação (*e.g.*, potencial da equipa, objectivos, *feedback* da equipa), o tipo de equipa (*e.g.*, equipas virtuais, tripulações de *cockpit* de avião, círculos de qualidade) e a estrutura da equipa (*e.g.*, autonomia dos membros de equipa, normas da equipa, processos de tomada de decisão da equipa) têm sido analisados para determinar a melhor forma de organizar e liderar equipas (*e.g.*, Cohen & Bailey, 1997; Guzzo & Dickson, 1996).

Equipas de trabalho autogeridas, equipas de resolução de problemas, grupos de terapia, *task-forces*, grupos de crescimento interpessoal, equipas de projecto de estudantes, e muitos outros tipos de equipas têm sido estudados exhaustivamente (Whetten & Cameron, 2005). Os estudos têm ido desde uma perspectiva mais momentânea de observação, por exemplo análises de reuniões de equipas em apenas uma sessão, a equipas cuja longevidade se estende ao longo de vários anos.

O estudo das relações dos membros na equipa também tem variado bastante, indo das

crianças a pessoas de idade, de executivos de topo a operários, de estudantes a instrutores, de voluntários a presidiários, de atletas profissionais a atletas não profissionais.

As análises têm incluído uma variedade de predictores de performance tais como papéis dos membros da equipa, processos cognitivos inconscientes, dinâmicas de grupo, estratégias de resolução de problemas, padrões de comunicação, acções de liderança, necessidades interpessoais, qualidade das tomadas de decisão, inovação e produtividade (Ancona & Caldwell, 1992; Gladstein, 1984; Senge, 1991; Wellins, Byham, & Wilson, 1991; West, 1990).

Perante uma panóplia de estudos, fica comprovado que desenvolver as capacidades de trabalhar em equipa é hoje requisito fundamental para as organizações sobreviverem a longo prazo (Whetten & Cameron, 2005). Esta importância é evidenciada, segundo estes autores, na extraordinária expansão de uso das equipas nas organizações ao longo da última década.

A reforçar isso mesmo, os autores mencionam (baseados nos trabalhos de Lawler, Mohrman & Ledford, 1995; 1998) que 79% das 1000 companhias que compõem a *Fortune* descrevem que usaram equipas de trabalho autogeridas e 91% indicam que utilizaram grupos de trabalho nas suas actividades organizacionais. Também num estudo levado a cabo pela *American Society for Quality Control* (ASQC), em parceria com a *Gallup Organization*, é revelado que mais de 80% dos inquiridos apontam o envolvimento em algumas das formas de actividade de trabalho em equipa, sobretudo equipas de resolução de problemas (ASQC, 1993).

Allen e Hecht (2004), pediram emprestado o termo introduzido por Meindl e colaboradores (1985) de *romance da liderança* e introduzem o conceito *romance de equipa*, definindo-o como “a fé na efectividade do trabalho em equipa que não é suportado por, ou é mesmo inconsistente com, a evidência empírica relevante”. Ou seja, segundo Allen e Hecht (2004) a (A) população em geral percebe as equipas como sendo altamente benéficas para a performance, no entanto, (B) a evidência científica não abona a favor desta crença. É assim que surge o fenómeno “romance das equipas”, quando as proposições (A) e (B) estão em harmonia.

Para a proposição (A), Allen e Hecht confiam em fontes claras como a literatura académica e popular, nos quais é testemunhado que as pessoas acreditam que as equipas aumentam a performance. A proposição (B) do argumento de Allen e Hecht é a de que a evidência científica sugere que as equipas são, ao contrário do ponto de vista da maioria das pessoas, apenas e no mínimo modestamente efectivas.

Podemos ver neste conceito de *romance das equipas* os pontos de vista geralmente positivos das pessoas acerca da performance em equipa, o que nos remete para a análise das vantagens e desvantagens de trabalhar em equipa.

Apesar de parecer um conceito válido, os argumentos de Allen e Hecht revelaram-se limitativos a favor das suas duas proposições (A e B). Concordamos mais com a posição de West e colaboradores (2004) que colocam as proposições da seguinte maneira: (A) a maioria das pessoas percebem as equipas como extraordinariamente efectivas e (B) que a evidência científica não atesta esta fé nas equipas.

Tom Peters, em 1987, defende que não existem limites no uso das equipas, não existindo lugares ou circunstâncias, tanto quanto se possa determinar, onde a estrutura da equipa não faça sentido, sendo inequívocas as vantagens de trabalhar em equipa.

Os estudos apresentados por West e colaboradores (2004), no seu artigo sobre “o romance das equipas”, referem os trabalhos de Applebaum e Batt (1994), que analisaram 12 questionários de opinião em larga escala e 185 relatórios de consultores e estudos académicos de práticas de gestão, onde concluem que o trabalho baseado em equipa melhora o desempenho organizacional traduzido em medidas quer de eficiência quer de qualidade.

Similarmente, Cotton (1993) refere, através da análise de 66 estudos que trataram de examinar os efeitos do trabalho em equipa na produtividade, satisfação e absentismo, os efeitos positivos do trabalho em equipa nas dimensões estudadas.

Estes argumentos a favor do trabalho em equipa são fortalecidos por inúmeros outros estudos que demonstram a relação entre trabalho em equipa e a performance organizacional (e.g., Cohen & Bailey, 1997; Guzzo & Dickson, 1996; Katzenbach & Smith, 1993; Senge, 1991).

Assim, podemos afirmar que trabalhar em equipa permite:

- Maximizar o talento individual de cada membro;
- Maximizar a criatividade individual ao serviço de um projecto inovador comum;
- Aumentar a motivação para o alcance das metas a atingir;
- Descentralizar o poder que resulta numa maior responsabilidade individual para com o todo;
- Ampliar a rapidez de concretização das tarefas, logo maior produtividade;
- Trocar experiências e pontos de vista enriquecedores;
- Complementaridade de funções;
- Novas abordagens e soluções para velhos problemas;
- Incrementar o gosto pelas tarefas a concretizar;
- A inovação.

Apesar das vantagens superarem, claramente, as desvantagens de trabalhar em equipa esta modalidade de trabalho também acarreta riscos que importa aqui mencionar. Como referem Whetten e Cameron (2005), fazendo referência aos estudos de Jassawalla e Sashittal (2003) e Seligman e Maier (1967), as equipas não são inerentemente efectivas só porque existem.

Segundo Cunha e colaboradores (2007, p. 422) as desvantagens incluem, nomeadamente, “uma maior lentidão na tomada de decisão, a emergência de normas de grupos disfuncionais e a formação de subgrupos conflitantes”.

Estas desvantagens são também referidas Whetten e Cameron, em 2005, evidenciando com o adágio comum de que “o camelo é um cavalo designado por uma equipa”.

Muitas vezes o trabalho de equipa estimula dispersão e distração entre os seus elementos, o que resulta em perdas significativas de tempo produtivo.

Conceitos já aventados, como a *preguiça social*, o *pensamento grupal* e a *polarização grupal* são exemplos comprovados das desvantagens e riscos de trabalhar em grupo.

### **3. CLIMA DE EQUIPA: UMA ANÁLISE MICRO ORGANIZACIONAL**

A pesquisa habitual de clima organizacional é uma forma de mapear, a um nível global, o ambiente interno da organização para assim defrontar os principais focos de



problemas melhorando o ambiente de trabalho. No entanto, actualmente, as organizações reclamam análises mais micro, ao nível do grupo de trabalho, da subunidade, da equipa, para alcançar pistas de actuação mais pormenorizadas, indo ao encontro de soluções mais específicas.

Múltiplas e variadas poderiam ser as análises feitas ao nível de equipa: níveis de cooperação ou de competição entre as pessoas dentro da mesma equipa, o *feedback* entre os membros da equipa, as atitudes, as formas de lidar com a crítica, a falta de iniciativa, a desresponsabilização ou os níveis de confiança e a performance são apenas alguns dos múltiplos exemplos que poderiam ser citados para analisar as equipas de trabalho.

No decurso das três últimas décadas, o conceito de clima captou especial atenção das ciências sociais aplicadas ao contexto empresarial (Anderson & West, 1998). Numerosos estudos empíricos têm sido conduzidos e com regularidade são divulgados publicamente os seus resultados (e.g., Campbell *et al.*, 1970; Joyce & Slocum, 1984; Rentsch, 1990; Rousseau, 1988; Schneider & Reichers, 1983; Schneider, 1990). No entanto, e apesar do interesse crescente, os estudos de clima têm apresentado, logo à partida, duas dificuldades que têm sido comprovadas ao longo dos tempos: definir a própria noção de clima e medir o clima com precisão sobre diversos níveis de análise (Anderson & West, 1998).

Muitas definições de clima têm sido enunciadas, descritas e determinadas, no entanto, duas abordagens têm recebido especial importância: a abordagem do *esquema cognitivo* e a abordagem das *percepções partilhadas*.

Enquanto o conceito de *esquema cognitivo* contextualiza o clima de equipa como sendo uma representação cognitiva individual dos ambientes próximos ou partilhados, expresso em termos de significados psicológicos e significado para o indivíduo (James & Sells, 1981), o conceito de *percepções partilhadas* define o clima de equipa como sendo a percepção partilhada das políticas, práticas e procedimentos organizacionais (Schneider, 1990).

As conceptualizações formais de clima, como representações construtivas do indivíduo (ou esquemas cognitivos) do seu ambiente de trabalho, têm sido operacionalizadas através de tentativas de descobrir o saber fazer individual no seu *ambiente de trabalho próximo* (Ashforth, 1985; James & Jones, 1974; James & Sells, 1981; Schneider & Reichers, 1983). Por exemplo, em 1981, James e Sells definem o clima como representações cognitivas individuais do meio ambiente próximo "... expresso em termos de significado psicológico e de grande significado para o indivíduo" (p. 276).

Relacionado com este nível individual, outros autores enfatizaram a importância da partilha de percepções assim como a noção de clima (Koys & DeCottis, 1991; Payne *et al.*, 1976; Uttal, 1983). Assim, Reichers e Schneider (1990) definem clima de equipa como "... a percepção partilhada do contexto em que estão inseridos e onde desenvolvem as actividades. Mais precisamente, o clima de equipa é a percepção partilhada das políticas organizacionais, práticas e procedimentos" (p. 22). A dificuldade encontrada pelos investigadores ao adoptarem esta definição tem sido a de obter consenso sobre os critérios para níveis mínimos de acordo intra-grupal, suficientes para indicar que as percepções são verdadeiramente partilhadas entre os membros de uma organização ou de uma subunidade organizacional (Guion, 1973; Jackofsky & Slocum, 1988; Joyce & Slocum, 1984; Patterson, West & Payne, 1992; Payne, 1990).

Sorio (2005) reconcilia-se com a perspectiva das *percepções partilhadas* ao definir clima como "a percepção colectiva que as pessoas têm da organização, através da

experimentação de práticas, políticas, estrutura, processos e sistemas e a consequente reacção a esta percepção”.

Sendo este último conceito, as *percepções partilhadas*, o que tem recebido mais aceitação e consenso por parte da comunidade científica, não significa que se tenha de excluir um em detrimento do outro, podendo antes ser adoptada uma visão compatível e harmoniosa dos dois conceitos.

Ou seja, o esquema cognitivo e as percepções partilhadas, ao que tudo indica, são abordagens compatíveis uma com a outra e não mutuamente exclusivas.

A um nível mais individual podemos pensar no *esquema cognitivo*, recorrendo às *percepções partilhadas* quando estamos a analisar percepções de grupo.

Como a soma de todas as partes resultam num todo, ousamos afirmar que a soma dos *esquemas cognitivos* individuais podem muito bem resultar em *percepções partilhadas* por um *grupo de trabalho próximo*.

No nosso estudo optaremos pela noção de clima de equipa enquanto *percepções partilhadas* do *grupo de trabalho próximo*.

Aderindo a este último conceito (*grupo de trabalho próximo*), definido por Anderson e West (1998) como sendo um grupo de pessoas que trabalham permanente (ou semi-permanentemente) juntas e com o qual os indivíduos se identificam e interagem regularmente de forma a desempenhar tarefas relacionadas com o trabalho, também nós perfilharemos este nível de análise. Queremos com isto dizer que, a nossa atenção será dada especificamente ao grupo no qual os indivíduos desempenham, todos os dias, as suas tarefas e actividades diárias rejeitando ou abstraindo o facto de muitas vezes os indivíduos serem comumente membros de mais do que um grupo de trabalho.

Esta definição parte do pressuposto de que os indivíduos se identificam, provavelmente, de uma forma mais próxima, com o seu *grupo de trabalho próximo*. Esta conceptualização atribui como condição prévia a interdependência das tarefas entre os membros da equipa, como o seu elemento essencial. É claro que os indivíduos podem pertencer a mais do que um grupo de trabalho, mas a nossa atenção (à semelhança de Anderson e West, 1994; 1998) recairá no grupo interno que no dia-a-dia executa tarefas e actividades juntas no trabalho.

De acordo com Bell (1992), o clima de equipa é baseado em percepções partilhadas, propósitos comuns, acordo sobre procedimentos a adoptar, compromisso e cooperação entre os membros que a compõem.

Para que a *partilha de percepções* seja uma realidade, é necessário que: a) os indivíduos interajam no trabalho, pelo menos numa base significativamente frequente, b) exista um objectivo comum ou resultado atingível que predisponha os indivíduos para uma acção colectiva e c) que existam tarefas de interdependência em que os indivíduos precisem uns dos outros para desenvolverem compreensões partilhadas e padrões esperados de comportamento (West, 1995).

### **3.1. Clima de equipa e inovação: O Modelo de Quatro Factores de West**

Um problema partilhado é um problema resolvido.  
A melhor forma de ter uma boa ideia é ter muitas ideias.  
(Ditados populares, citados por Cunha *et al.*, 2007, p. 401).

Outro tema controverso nas pesquisas de clima de equipa tem sido o significado da própria construção e a sua operacionalização na pesquisa aplicada. Decompor o clima (que é um termo genérico) em múltiplas *facetas específicas*, tem sido uma das formas válidas encontradas para clarificar o termo *clima de equipa* (Rousseau, 1988).

Segundo Schneider e Reichers (1983), tem pouco significado aplicar o conceito de clima sem um referente particular (*e.g.*, clima de mudança, clima de qualidade, clima de inovação, entre tantos outros exemplos que poderiam neste campo ser citados).

A inovação, reconhecida há muito como área de interesse profícuo pelos investigadores sociais (West & Anderson, 1992) e, particularmente, pelos profissionais das áreas sociais que trabalham sobre e nas organizações, foi a faceta específica do clima de equipa que decidimos privilegiar neste trabalho.

Alguns investigadores do clima de equipa têm analisado os vários factores que estão associados com altos níveis de inovação em equipa, tais como a composição da equipa (*e.g.*, Jackson, 1996), a liderança (*e.g.*, Keller, 1992), os processos em equipa (*e.g.*, Bain *et al.*, 2001; Pirola-Merlo & Mann, 2004) e contexto organizacional (*e.g.*, Amabile *et al.*, 1996). Ou seja, a variável central dos estudos tem sido os níveis de inovação, assumida como a variável primária e dependente de outras variáveis.

West e Farr, em 1989, definiram a inovação como sendo a introdução intencional e a aplicação (dentro de um grupo ou organização) de ideias, processos, produtos e procedimentos novos e úteis para o indivíduo, o seu grupo, a organização e a sociedade em geral.

Foi a partir desta definição de inovação, que fomos à procura de um modelo que, por um lado, abordasse o clima de equipa, por outro contemplasse a inovação e ainda nos facultasse a relação entre ambos.

Vários são os estudos recentes que encontramos na literatura (*e.g.*, West & Farr, 1990; West, 1990; Anderson & King, 1993; King & Anderson, 1995) que dão conta de um Modelo de 4 factores que explica o clima de equipa orientando para a inovação.

A este modelo é dado o nome de Modelo de Quatro Factores (*Four-Factor Theory*) que foi proposto por West (1990), como um dos modelos líderes da inovação em equipa, e foi onde encontrámos uma teia de conceitos muito útil para se entender os processos de equipa relacionados com a inovação.

De acordo com o modelo original, a inovação em grupo está essencialmente relacionada com 4 factores: (1) Objectivos da equipa (*vision; clarity of objectives*), que pretende avaliar em que medida os membros da equipa sentem que partilham os objectivos a atingir e os percebem como sendo úteis e claros para si e para o grupo; (2) Participação na equipa (*participative safety; participation*), que não é mais do que a percepção individual de que na equipa de pertença coexiste um ambiente não ameaçador onde os membros se sentem à vontade para participar com as suas próprias ideias, influenciam as ideias dos seus colegas de equipa e interagem entre si num clima seguro e participativo; (3) Orientação para as tarefas (*task orientation*), refere-se ao grau de preocupação dos elementos da equipa em atingir a excelência através de um trabalho de alta qualidade, inovação e análise crítica no desempenho das tarefas; e (4) Apoio à inovação (*support for innovation*), revelada na medida em que os membros se sentem apoiados para inovar.

De acordo com West (1990), equipas com visões e objectivos partilhados, claramente

definidos, têm mais probabilidade de desenvolver métodos novos e úteis (inovadores) devido aos seus esforços terem um foco, uma direcção a seguir (Objectivos da equipa).

A participação na tomada de decisões é também sugerida pelo autor como sendo igualmente importante no desempenho inovador, uma vez que facilita aos membros da equipa a possibilidade de investirem em resultado das decisões que eles próprios tomam ou sugerem, oferecendo novas ideias ao grupo, sendo o grupo percebido como interpessoalmente seguro e pouco ameaçador (Participação na equipa).

Contudo, o desempenho inovador requer, igualmente, o compromisso do grupo para alcançar os mais altos níveis de desempenho das tarefas (Orientação para as tarefas) (West, 1990).

Finalmente, outro factor referido por West (1990) como crucial para uma participação eficiente e inovadora é a percepção de suporte e apoio sentido e revelado para apoiar as novas ideias que surgem (Apoio à inovação).

Sustentados neste modelo teórico, Anderson e West, em 1994, desenvolvem o *Team Climate Inventory* (TCI), uma medida de clima de equipa orientado para a inovação.

Neste seguimento, importa referir que existem pesquisas organizacionais e industriais que encontraram relações positivas entre os 4 factores do Modelo de West (1990) e a inovação em equipa (e.g., Agrell & Gustafson, 1994; Burningham & West, 1995; Pirola-Merlo & Mann, 2004; West & Anderson, 1996).

A estrutura do TCI parece permanecer bastante estável e intacta mesmo quando traduzido em diferentes línguas e aplicado em diferentes contextos e países, com culturas organizacionais bastante variadas (Hofstede, 1980).

No estudo publicado por Ragazzoni e colaboradores, em 2002, que pretendeu validar uma versão italiana do TCI utilizando amostras provenientes quer dos cuidados de saúde quer da banca (ou seja, com contextos organizacionais e culturais tão díspares, profundamente diferente dos países onde já tinha sido estudado) o TCI parece ter-se revelado um instrumento válido e consistente, capaz de permitir análises comparativas dos diferentes membros da União Europeia.

Relativamente ao efeito de género, e baseados num estudo finlandês<sup>17</sup> para testar as propriedades psicométricas do TCI, os resultados sugerem que homens e mulheres têm percepções muito diferentes do clima de equipa orientado para a inovação (Kivimäki *et al.*, 1997).

Num estudo longitudinal com equipas de I&D, provenientes de várias organizações, levado a cabo por Pirola-Merlo (2006), fica demonstrado que o clima de equipa pode ser um preditor significativo de vários indicadores da inovação, entre os quais a velocidade<sup>18</sup> em que a mesma ocorre. Equipas com climas mais positivos para a inovação progredem significativamente mais rápido para a conclusão de projectos inovadores do que as equipas com climas menos positivos.

Estudos como os de Pirola-Merlo (2006) são um contributo importante para asseverar a literatura existente que demonstra as relações evidentes entre o clima de equipa e a inovação. Os resultados deste estudo mostram que não apenas as equipas que são

---

<sup>17</sup> É necessário ter em atenção que neste estudo a proporção entre homens e mulheres era muito dispar. Os homens estavam claramente em minoria.

<sup>18</sup> A velocidade representa uma dimensão muito crítica da inovação, pois o valor de novos produtos e processos pode ser severamente limitado se eles ocorrerem muito tarde, sendo ultrapassados por um concorrente de mercado.

caracterizadas pela participação na equipa, objectivos da equipa, apoio à inovação e orientação para as tarefas tendem a produzir mais resultados inovadores, como também tendem a fazê-lo a uma velocidade maior do que outras equipas.

### 3.1.1. Criatividade: Um antecedente da inovação

Na literatura, a criatividade é comum ver-se definida como a produção de ideias novas e úteis (Amabile, 1988). De acordo com Sousa (2006), a criatividade pode ser analisada ao nível do indivíduo, do grupo e da empresa como um todo.

Embora a investigação científica sobre a criatividade individual seja relativamente incipiente (Sousa, 2006) a criatividade a este nível tem sido relacionada na literatura com traços de personalidade, nível de motivação intrínseca e orientação do estilo cognitivo dos trabalhadores (Amabile, 1988; Woodman *et al.*, 1993).

Amabile (1988), uma das principais investigadoras no domínio da criatividade, tem vindo a debruçar-se também sobre os factores situacionais no local de trabalho que afectam a criatividade dos trabalhadores. Em resultado dos seus estudos, esta autora confirma seis factores que tendem a aniquilar a criatividade no local de trabalho:

- i. Avaliação esperada (ênfase excessiva na forma como o trabalho vai ser avaliado);
- ii. Supervisão cerrada do trabalho (demasiado controlo sobre as pessoas e as suas tarefas);
- iii. “Contrato” com base na recompensa a atribuir (ênfase excessiva nas recompensas monetárias);
- iv. Competição excessiva (enfrentar situações de *ganho-perda* com outras pessoas);
- v. Escolha constrangida (existência de limites quanto à forma de realizar trabalho);
- vi. Trabalhar numa atmosfera altamente orientada por motivadores extrínsecos.

O que se acabou de referir, relativamente a uma atmosfera altamente orientada por motivadores extrínsecos, acentua a ideia defendida por Sousa (2006) de que a motivação intrínseca (definida como a vontade de prosseguir algo que vale a pena e apreciar o processo em si) tem um papel central na dinâmica da criatividade individual.

Livingstone e colaboradores (1997) desenvolveram uma interessante e ambiciosa investigação sobre a influência conjunta, na criatividade, da relação entre a pessoa e o ambiente da qual resulta uma definição de criatividade que importa citar. Para os autores a criatividade é “um processo de adequação entre factores individuais e organizacionais, que resulta na produção de ideias e/ou produtos novos e úteis e que influenciam as respostas dos indivíduos” (p. 22).

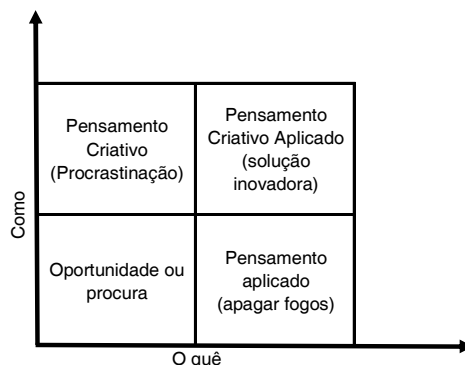
Os autores (1997) reconhecem *capacidades cognitivas* (*e.g.*, inteligência, pensamento divergente, capacidade de associação e analogia e capacidade de utilizar metáforas e relacionar imagens) e *características de personalidade* (*e.g.*, autoconfiança, flexibilidade, proactividade, atracção pela complexidade, gosto pelo risco, desejo de reconhecimento, elevada energia, intuição e auto-imagem criativa) que têm influência na criatividade.

Identificam ainda, em termos ambientais, a importância do nível de apoio percebido em relação às acções inovadoras das pessoas, de uma estrutura organizacional flexível, de tarefas estimulantes e dos recursos disponibilizados (*e.g.*, financeiros, materiais, informativos, formativos e temporais).

Perante tais conclusões, ressalta a relevância das organizações no processo de criatividade ao proporcionarem climas de trabalho que aumentem a motivação intrínseca para o envolvimento na tarefa. Têm-se ainda demonstrado que indivíduos encorajados e apoiados a serem criativos no seu trabalho apresentam níveis superiores de satisfação com o mesmo (Sousa, 2006).

Os mais recentes desenvolvimentos no estudo da criatividade apontam uma componente que nos merece especial destaque – a criatividade como uma actividade social. Esta é uma perspectiva deveras interessante para o alcance do nosso objectivo de incentivar a criatividade ao nível organizacional e, mais especificamente, ao nível do grupo.

Antes mesmo de continuar a desenvolver qualquer reflexão sobre a criatividade como um antecedente da inovação, revela-se pertinente fazer uma breve alusão aos tipos de pensamento que existem através da apresentação da Figura 1.4.



**Figura 1.4.** Tipos de pensamento (adaptado de Gupta, 2008, p. 251).

Desta figura podemos assumir que a criatividade (*pensamento criativo*), enquanto processo de gerar e expressar ideias novas e que podem ser úteis, não pode ser vista como inovação. Podemos antes identificá-la com as *sementes* da inovação. Pois, só quando o pensamento assume o *que fazer* e *como fazer*, colocando a ideia em prática, é que estamos na presença de inovação (*pensamento criativo aplicado*).

No entanto, muitas ideias criativas não se transformam em inovação. Para considerarmos que houve inovação é necessário que as ideias criativas sejam desenvolvidas, adaptadas, posicionadas, promovidas, apoiadas e aplicadas de forma adequada.

De entre os vários tipos de criatividade encontrados na literatura da especialidade, referimos os mais citados, como sendo (Sousa, 2006): a criatividade normativa (trata-se de uma identificação estruturada das componentes de um problema a resolver, em termos das suas causas, conseqüências e prioridades de actuação); a criatividade inesperada (desponta de situações que, à partida, nada fazem prever que seja um problema a solucionar); e a criatividade exploratória (consiste em formas menos estruturadas de resolver um problema – *e.g.*, através de analogias metafóricas com outras áreas do saber e da geração espontânea de ideias numa reunião de grupo).

Diante dos vários tipos de criatividade, Gupta (2008) interpreta-a como algo novo que proporciona uma solução para um problema existente.

Podemos mesmo arriscar-nos a dizer que a inovação começa onde termina a

criatividade. A sustentar esta afirmação acham-se os inovadores que geram uma ideia nova (criatividade) e a aplicam a um problema real, resultando num novo produto, serviço ou processo que obtém larga e profícua utilização (inovação). Perante o exposto permitimo-nos afirmar que a criatividade é pensar em algo novo e a inovação fazer algo novo. Como defende Johansson (2007), as ideias são criativas por serem *novas* e *valiosas*, e inovadoras porque essas ideias se *concretizaram*.

Tendo em conta todas estas noções, a criatividade pode ser definida como “a síntese das ideias existentes de uma forma única, apropriada ao contexto, tema ou problema” (Gupta, 2008, p. 62). Nas palavras do psicólogo e investigador perito na área da criatividade, Mihaly Csikszentmihalyi (1996), “não há forma de saber se um pensamento é *novo* a não ser por comparação a algo de referência, e não há maneira de dizer se é *valioso* até passar o teste da avaliação social” (citado por Johansson, 2007, p. 26).

No entanto, chegados a este ponto sentimos necessidade de obter uma resposta a uma interessante e pertinente questão “O que acontece efectivamente no local de trabalho: criatividade ou inovação?”

Quando questionadas sobre onde geram pensamento criativo, a maioria das pessoas refere situações triviais do dia-a-dia, como ir passear o cão, tomar banho, comer, ler, conduzir, fazer ginástica. No entanto, raras são as vezes que referem o local de trabalho como condição localizada de produção criativa. Por outro lado, declaram que implementar mudanças com vista a inovar sucedem, geralmente, no local de trabalho (West, 2000).

Perante estas percepções, ficamos sem resposta concreta para a nossa questão sobre “O que acontece efectivamente no local de trabalho: criatividade ou inovação?”

Partindo do pressuposto básico de que a criatividade é desenvolvimento de novas ideias e a inovação a aplicação práticas dessas novas ideias (West & Altink, 1996; West & Farr, 1990), podemos antever que a resposta poderá estar no facto da criatividade ser um aspecto mais singular dos indivíduos, enquanto a inovação tem uma componente colectiva, tendendo a ser exercida pelos grupos ou equipas de trabalho.

De acordo com o apresentado, parece ser evidente o facto de as pessoas serem mais criativas quando trabalham sozinhas, uma vez que se sentem mais seguras de si, livres de pressão e censura de terceiros. Esta posição contrasta claramente com a visão de inovação, que nos parece que ocorre na presença de grupos que enfrentam altos níveis de exigência e se sentem apoiados e motivados a inovar.

Criatividade e inovação são, assim, dois processos altamente inter-relacionados. Se por um lado, a criatividade é o pré-requisito para a inovação e transformação organizacional (pois sem criatividade a inovação não tem conteúdo), por outro sem inovação as ideias criativas nunca se tornarão realidade, uma vez que não chegam a ser implementadas.

No entanto, a concretização da criatividade depende de outros factores, que não só a individualidade de cada pessoa. As próprias características das tarefas são apontadas por Oldhman e Cummings (1996) como preditores ou facilitadores significativos da criatividade individual.

Baseados nestes autores apresentamos, de seguida, as cinco características da tarefa que fazem variar a criatividade no trabalho:

- i. Variedade de talentos e desafios (*Skill variety and challenge*) – esta característica refere-se ao grau de diversidade de tarefas que são requeridas num determinado trabalho ou função bem como o grau de talentos, habilidades,

- competências e aptidões que são utilizados nessas mesmas tarefas;
- ii. Identidade das tarefas (*Task identity*) – aqui está patente o grau em que a tarefa representa um todo e não uma parte solta de algo que não é percebido como algo integrante (*e.g.*, não é adicionar um rótulo a uma embalagem, mas sim perceber toda o ciclo do processo até à rotulagem);
- iii. Significado das tarefas (*Task significance*) – o impacto intra e extra da tarefa a realizar na organização é também uma característica muito importante para influenciar um processo criativo;
- iv. Autonomia (*Autonomy*) – a liberdade de executar, a independência de realizar e o conhecimento do seu desempenho numa determinada tarefa é fundamental para gerar criatividade. O grau de autonomia das pessoas é determinante para a criatividade e inovação no trabalho;
- v. *Feedback* acerca das tarefas (*Task feedback*) – quando as pessoas recebem informação acerca do seu desempenho é mais provável que fiquem atentas às suas falhas, conseqüentemente, estarão mais familiarizadas e consciencializadas para a necessidade de iniciar e encetar novas formas de conduzir a tarefa falhada. É também claramente inferido que é muito importante ter conhecimento dos objectivos que lhe estão propostos e destinados a cumprir para despertar a criatividade.

Mesmo quando todas estas características estão presentes, podem ser necessários mais incentivos. Os seres humanos têm tendência para minimizar os esforços empreendidos nas suas actividades se não acreditarem poderem vir a ser recompensados. Estímulos e reforços extra são sempre bem vindos para impulsionar o esforço extra e accionar a inovação.

Outro requisito considerado fundamental para as organizações que procuram fazer ajustamentos com vista à proliferação no mercado (*e.g.*, através do aperfeiçoamento de um processo já existente, fazer evoluir ideias já existentes, aperfeiçoando-as e/ou apurando-as) é a direcção. Queremos com isto dizer que o caminho a ser seguido deverá ser percorrido através um processo de *inovação direccional* (Johansson, 2007), ou seja, gerar melhorias através de avanços bastante previsíveis ao longo de um vector bem definido. As ideias deverão ter uma direcção, um objectivo bem definido, um apoio e deverão ser partilhadas pelos membros de uma mesma comunidade (*stakeholders*) para o seu sucesso efectivo.

Esta reflexão sobre criatividade enquanto antecedente da inovação remete-nos para o ponto seguinte e concludente deste capítulo: a inovação organizacional.

### 3.1.2. Inovação organizacional

Innovation has become the industrial religion of the late 20th Century. Businesses see it as the key to increasing profits and market share. Governments automatically reach for it when trying to fix the economy. Around the world, the rhetoric of innovation has replaced the post-war language of welfare economics. It is the new theology that unites the left and right of politics... (Innovation in Industry, *The Economist*, 20 February 1999, p. 5 citado por West, 2000, p. 460).

Em comum com a literatura do clima organizacional, os últimos 30 anos testemunharam uma germinação do volume de pesquisas sobre a inovação organizacional (Anderson & West, 1998). Com uma literatura cada vez mais vasta à medida que prolifera, podemos apontar contribuições importantes procedentes da psicologia e da sociologia aplicada às organizações (*e.g.*, Hosking & Anderson, 1992; Kanter, 1983; Pettigrew, 1985; West & Farr, 1990). A evidenciar esta magnitude encontrámos estudos como os de Rogers e



Eveland e de Kelly e Kranzberg (ambos de 1978) que citam 2400 e 4000 publicações, respectivamente.

Tema entusiástico nos dias de hoje, a inovação tem-se revelado um factor fundamental para a sobrevivência das organizações (Foster, 1986; Thanhain, 1996). Descobrir maneiras de estimular a criatividade alinhando estratégias de inovação é hoje uma das prioridades organizacionais.

De entre as várias áreas estudadas, a propensão de uma equipa de trabalho para a inovação é hoje reconhecida como o factor determinante da performance do grupo de trabalho e do seu estatuto competitivo dentro da organização na qual ele pertence, suscitando grande interesse por parte das organizações competitivas. Ou seja, como consequência prática da criatividade, a ocorrência de inovações no interior das equipas é essencial para a sobrevivência das organizações actuais.

Tendo por fonte o Eurostat, o Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais (2008) define a inovação organizacional como sendo a “implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócio da empresa (incluindo a gestão do conhecimento), na organização do trabalho ou nas relações externas, que não foi utilizado anteriormente pela empresa. Deverá ser resultado de decisões estratégicas da gestão da empresa. Deve excluir as fusões ou aquisições, mesmo que tenham ocorrido pela primeira vez” (p. 77).

West e Farr (1989), contextualizam a inovação, definindo-a como sendo “a introdução intencional e aplicação, dentro da função, grupo ou organização, de ideias, processos, produtos ou procedimentos novos para a unidade relevante de adopção, convocado para o benefício do desempenho da função, do grupo, da organização ou da sociedade em geral” (p. 16).

Inúmeras e prodigiosas definições poderiam aqui ser citadas (*e.g.*, Downs & Mohr, 1976; Butler, 1981; Rogers, 1983; Dosi, 1988; Drucker, 1988; Porter, 1990; Amara, 1990; Lundvall, 1992; Mezas & Glynn, 1993; Ng, 2004), no entanto aderimos a West e Farr (1989) por admitirem intencionalidade (no processo de inovação) na introdução e aplicação de ideias novas e relevantes com benefícios a nível do desempenho do grupo, da organização e da sociedade em geral.

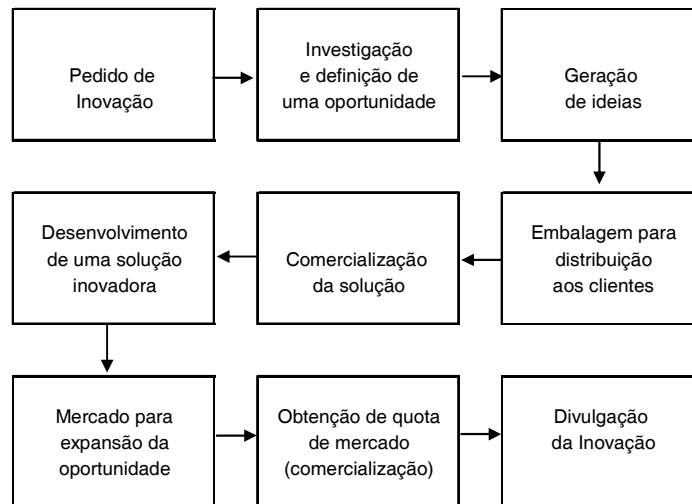


Figura 1.5. Ciclo-tipo da inovação (adaptado de Gupta, 2008, p. 285).

A Figura 1.5 representa os principais passos do ciclo da inovação segundo Gupta (2008), desde a procura inicial, consciente, voluntária e intencional da inovação até à sua difusão.

Ajusta-se neste seguimento identificar as fases fundamentais da inovação organizacional que se encontram bem documentadas na literatura. Usualmente, os autores organizam em três etapas fundamentais, variando em nosso entender na concepção semânticas das mesmas: geração, desenvolvimento e difusão (Cunha *et al.*, 2007); iniciação, adopção e implementação (Pierce & Delbecq, 1977); invenção, desenvolvimento e adopção/difusão (Rogers, 1983); geração de ideias/construção de coligações de apoio à inovação, concretização das ideias e transferência/difusão (Kanter, 1983); adopção, utilização e exnovação<sup>19</sup> (Kimberly, 1981).

Na fase inicial, como sugerem os diferentes autores, é a fase onde aparece a geração espontânea das ideias, e onde se principia o processo de invenção, ou seja, as ideias criativas começam a emergir sendo reconhecida a necessidade de inovar. A fase intermédia caracteriza-se pela adopção e desenvolvimento da ideia. Transversalmente começa-se a utilizar a mesma através da construção de coligações para possibilitar que a fase seguinte aconteça: a fase final. Nesta etapa conclusiva verifica-se o culminar da ideia inovadora através da sua implementação, difusão e adopção, ou seja, os novos produtos, processos ou serviços propagam-se ao seu universo de potenciais utilizadores.

Para diferentes etapas serão requeridos diferentes actores. Na fase inicial estarão presentes todas as fontes organizacionais aglutinadas para descobrir novas ideias (e aqui encontramos os grupos e as equipas de trabalho). Na fase intermédia envolvem-se os departamentos organizacionais que poderão contribuir funcionalmente para o desenvolvimento da ideia inovadora. Na fase final reclamam-se os departamentos mais próximos do mercado, como o comercial ou de marketing (Cunha *et al.*, 2007).

Em suma, percebemos que o processo de inovação, mesmo quando gerido numa perspectiva mais formal, implica toda a organização. Logo, fica patente a exigência da multifuncionalidade, ou seja, a interacção de vários departamentos da organização. Daí se justifique, e nas palavras de Cunha e colaboradores (2007, p. 747) “a constituição de equipas multifuncionais, que proporcionam um conjunto de benefícios”, benefícios esses que foram aventados no ponto 2.3 do presente capítulo.

No entanto, a inovação é muitas vezes confundida com mudança, presumindo-se que qualquer mudança é inovação (Cunha *et al.*, 2007). Também é vulgarmente confundida, pela afinidade que as aproxima, com a criatividade. De forma muito simples e evidente, Sousa e Andrade (2006, p. 15) reforçam o que já havíamos afirmado no ponto anterior, concebendo a criatividade como o acto de “ter ideias” e a inovação como o acto de “por as ideias em prática”.

Enquanto a criatividade requer indivíduos com características individuais que apelem à criatividade, actuando num ambiente sem pressões exteriores e num meio de apoio, a inovação reclama circunstâncias diferentes.

A inovação, nas palavras de Cunha e colaboradores (2007) inclui a “imitação criativa”, ou seja, a inovação implica a introdução de algumas alterações nas características de um produto lançado, adaptando-o às necessidades dos clientes.

Factores como as condições diferenciadas de saberes, bases de conhecimento

---

<sup>19</sup> Entenda-se por *exnovação* a eliminação de uma inovação anteriormente adoptada (Cunha *et al.*, 2007).

diversificadas, altos níveis de integração e sentimento de pertença à equipa, esclarecimento quanto aos objectivos que lhe estão propostos bem como um forte comprometimento com os objectivos partilhados da equipa, participar na tomada de decisões, necessidade de enfrentar e ultrapassar desafios, compromisso com a própria inovação e os processos que a apoiam, são fortes indutores de inovação nas equipas de trabalho (West, 2000).

Ao contrário da criatividade, alguns estudos encontrados na literatura apontam que a inovação resulta melhor em ambientes que estejam sob pressão (West, 2000).

Mumford e Gustafson (1988), afirmam que a diversidade é também condição essencial para assegurar que existam diferenças suficientemente ricas para encorajar a criatividade e, conseqüentemente, a inovação.

Segundo West (2000) este pressuposto aplica-se, particularmente, em equipas onde os seus membros tenham altos níveis de participação e estejam bem esclarecidos e comprometidos acerca dos objectivos da equipa a que pertencem.

Facilmente, pelo que já foi exposto, adivinha-se que a inovação no grupo de trabalho ou na equipa ocorre quando um grupo diversificado (quer em termos de conhecimento, quer em termos de capacidades e habilidades) experimenta os desafios externos, se sente integrado e comprometido com a equipa e seguro no ambiente psicossocial vivido. Os grupos serão criativos quando, primariamente, as suas tarefas forem suficientemente interessantes, motivadoras e desafiadoras e quando os membros do grupo se sentem apoiados para inovar.

As próprias adversidades do meio onde se insere a equipa, combinadas com bons processos de equipa, também facilitam a inovação (West, 2000).

Estudos como os de Bunce e West (1995) atestam a própria exigência da tarefa como um motor de inovação.

Uma das implicações importantes dos vastos estudos de West (1998; 2000) é a de que as organizações precisam de encorajar as equipas focando-as não só na produtividade, mas também na criatividade e na inovação como um forte preditor de performance organizacional.

Outra sugestão importante resultante dos estudos de West é a de que um dos indicadores chave da inovação dos grupos de trabalho é a reflexão conjunta. A reflexão em equipa é a extensão na qual os seus membros da equipa, colectivamente, reflectem sobre os objectivos da equipa, estratégias e processos de forma mais ampla e eficiente. Ao que parece, tais equipas renegoceiam as suas ideias continuamente de forma a melhorarem a sua performance.

Contudo, e em particular, Edmondson (1996; 1999) argumenta que a aprendizagem e a inovação em comum só acontecem quando os membros do grupo confiam nas intenções dos outros membros que compõem a equipa. Isto significa que as crenças percebidas pelo grupo são bem intencionadas e não conduzem à punição ou à rejeição das ideias propostas. A esta percepção positiva de participação sem receio da censura, Edmondson designa de *Segurança de Equipa*<sup>20</sup>. O termo é utilizado para sugerir uma atitude realística e orientada para uma aprendizagem acerca do esforço, erro e mudança em comum, e não uma permissividade e tolerância subjugada. Aliás, a segurança a que o termo se refere não é o mesmo que conforto, pelo contrário, esta

---

<sup>20</sup> "Team safety", no original.

segurança facilita o risco.

Como já abordámos, o processo de inovação começa com a criatividade dos indivíduos. Assim sendo, a geração de ideias é um processo cognitivo, localizado nos indivíduos. No entanto, esta individualidade criativa pode ser aumentada pelos processos de interacção (por exemplo, trabalhar em equipa).

Mas os indivíduos inovadores não têm só ideias criativas, têm que saber colocá-las em prática. Estas pessoas elegem pensamentos novos e diferentes, preferindo pensar globalmente e não localmente, escapando assim às formas mais convencionais de pensamento. Elas também têm a habilidade analítica para reconhecer as ideias que valem a pena ser perseguidas e implementadas persuadindo os outros do valor das suas ideias (Mumford & Gustafson, 1988; Stenberg & Lubart, 1996).

Evidenciadas as virtudes da criatividade e da inovação, não podemos deixar de mencionar o conflito que não raras vezes resulta das tentativas de inovar. Este conflito é consequência da habitual resistência à mudança.

O conflito, entendido de forma simples, pode ser definido como “processo que se inicia quando um indivíduo ou grupo se sente negativamente afectado por outra pessoa ou grupo” (De Dreu, 1997, p. 9).

Relacionados com o conflito, e sem prejuízo de outras análises importantes (*e.g.*, tipos de conflitos<sup>21</sup>), faremos uma distinção em relação à competição e apontaremos os seus níveis por se enquadrarem melhor no nosso objectivo.

As investigações pioneiras de Sherif e colaboradores (1961), bem como todas as outras que lhes seguiram, demonstraram que os grupos quando se tornam competitivos se podem verificar uma série de fenómenos que se distinguem por ocorrerem dentro do grupo e/ou entre grupos.

Dentro dos grupos, Sherif e colaboradores (1961) atestam que a competição:

- Aumenta a coesão do grupo, a lealdade dos seus membros para com ele e diminuem as diferenças individuais;
- Proporciona um clima centrado na tarefa, diminuindo a preocupação com o bem-estar físico e psicológico dos seus membros;
- Altera o padrão de liderança, tendendo este a torna-se mais autocrático (situação essa que se torna mais bem vista pelos membros);
- Eleva a estruturação e organização do grupo;
- Exige ao grupo um padrão de fidelidade, dedicação e conformismo por parte dos seus membros de forma a apresentarem publicamente um eminente grau de solidez.

Entre grupos, os autores testemunham que a competição:

- Implica que cada grupo se veja mutuamente como “inimigo” (e não como uma entidade neutra);
- Compromete as percepções, distorcendo-as (ou seja, vê o seu grupo como

---

<sup>21</sup> Várias são as classificações aventadas na literatura sobre os tipos de conflito. Assentes numa perspectiva tridimensional, podemos apontar os conflitos de objectivos/interesses, os conflitos cognitivos (ou de julgamento) e os conflitos normativos (Thomas, 1992) que correspondem ao tríptico encontrado em Levine e Thompson (1996) composto por conflitos de recursos, intelectuais e avaliativos. Assentes numa tipologia bidimensional do conflito muitos dos autores apontam a dimensão *tarefa* e dimensão *afectiva* (Pearson *et al.*, 2002), mudando em muitos casos apenas a designação semântica, como é o caso de Guetzkow e Gyr (1954) que sugerem conflitos *afectivos* e conflitos *substantivos* e Coser (1956) que distingue conflitos orientado para os *objectivos* de conflitos *emocionais*.

positivo enquanto que no outro só há defeitos – construção de estereótipos negativos);

- Aumenta a hostilidade entre os grupos, diminuindo a sua interação e comunicação, o que reforça o padrão de hostilidade;
- Quando os grupos são chamados a interagir, cada um tende a “ouvir” e seguir apenas o seu próprio interesse.

Perante o testemunho de Sherif e colaboradores (1961) estas reacções, universalmente verificadas em todos os tipos de grupos, são úteis à eficácia de cada grupo (embora possam predispor o grupo para o *pensamento grupal* anteriormente definido), mas poucos úteis ao funcionamento e eficácia entre grupos e à empresa como um todo.

Também realidade incontornável existente em toda a vida organizacional, o conflito pode ocorrer a vários níveis (Gordon, 1996): a nível intrapessoal (o conflito ocorre dentro do próprio indivíduo); a nível interpessoal (entre indivíduos); intragrupal (o conflito ocorre dentro de um pequeno grupo); intra-organizacional (o conflito abrange a generalidade das partes da organização); intergruppal (o conflito ocorre entre grupos) e inter-organizacional (o conflito ocorre entre organizações). No entanto, estes níveis não devem ser encarados de forma estanque, sendo as suas fronteiras permeáveis aos outros níveis.

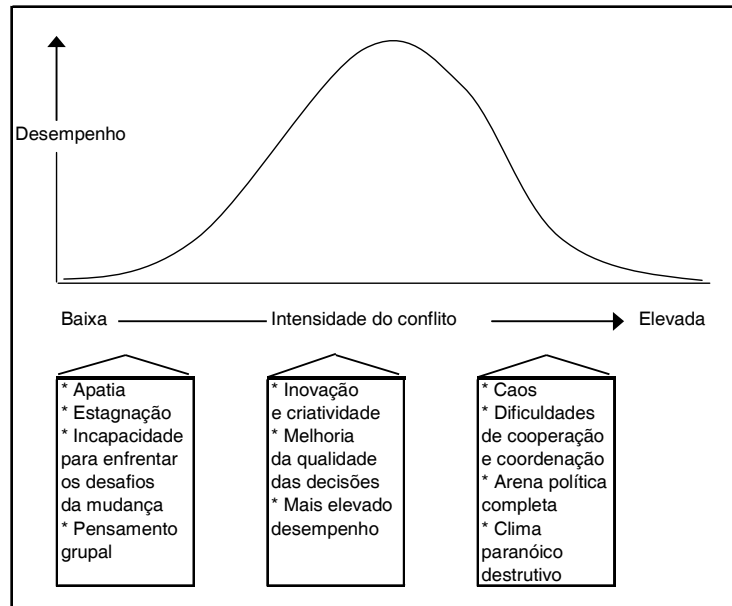
Talvez por surgir muitas vezes associados à competição, o conflito tem sido perspectivado por muitos autores (e.g., Guetzkow & Gyr, 1954; Schwenk & Cosier, 1993) como algo de negativo, de prejudicial para o desenvolvimento e para o desempenho em e do grupo. A este respeito, Deutsch (1973) prenunciou um conjunto de consequências negativas que habitualmente surgem associadas aos conflitos: “a comunicação no grupo torna-se ineficaz (os canais de comunicação ou não são usados ou são utilizados para intimidar); a solução do conflito é sentida como uma questão de força, o que conduz as partes envolvidas a lutas internas pelo poder; aumenta a sensibilidade às diferenças e diminui a consciência das semelhanças e, como consequência, produzem-se juízos que deterioram as relações e ameaçam a coesão do grupo” (Dimas *et al.*, 2005, p. 4).

No entanto, e ao contrário da visão tradicional que perspectiva o conflito como algo prejudicial no seio das organizações, concordamos com Dimas e colaboradores (2005) que defendem as consequências positivas dos conflitos, reconhecendo-os antes como fenómenos integrantes e inerentes à vida organizacional e grupal, podendo mesmo potenciar a inovação e a criatividade.

Na foz destas argumentações confluem as teses segundo as quais a supressão do conflito é tão nefasta quanto o seu teor vigoroso, intenso e frequente. O nível ótimo, como se demonstra na Figura 1.6, é o nível moderado. Ou seja, níveis elevados de conflituosidade podem provocar altos níveis de stresse, consideração de números mínimos de alternativas e soluções decisórias, redução das dimensões do pensamento, percepções exageradas de ameaças, climas de desconfiança, ambientes paranóicos, polarização do pensamento grupal e no limite levar á ruptura do grupo. Mas um baixo nível de conflito pode produzir apatia, perda do sentido de urgência, preguiça social, fraco ou mesmo nenhum empenho na busca de soluções partilhadas e negociadas, pensamento grupal e, no seu limite, incompetência.

No seguimento desta perspectiva das consequências positivas, os conflitos podem ser considerados motores de mudança individual, grupal e organizacional (De Dreu, 1997; Putnam, 1997) que estimulam o confronto e debate de ideias contribuindo para encontrar soluções criativas e integradas para os problemas melhorando a qualidade das decisões.

Segundo Amason (1996) e Jehn (1995), “o efeito que os conflitos têm no desempenho do grupo, na qualidade das decisões tomadas e no nível de satisfação grupal depende, de acordo com investigações recentes, do tipo de conflito que é experienciado pelo grupo” (Dimas *et al.*, 2005, p. 6).



**Figura 1.6.** Conflito e desempenho – “O óptimo está no meio” (adaptado de Jehn, 1995; Robbins, 1996; Robbins & Hunsaker, 1996, por Cunha *et al.*, 2007, p. 538).

Sendo a inovação causada, muitas vezes, pelo conflito podemos afirmar que a diversidade de ideias gera fricção e energia para inovar. Esta afirmação é sustentada pelos estudos de Tjosvold (1998) sobre a “constructive controversy” e é reforçada nas pesquisas da equipa de De Vries (1990) e de Nemeth e Owens (1996), que atestam que a competição também é um estímulo à inovação quando ocorrida num contexto cooperativo.

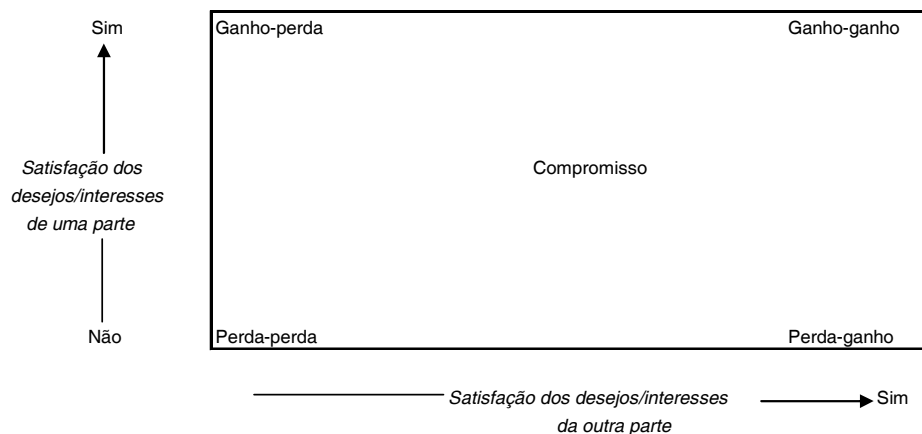


**Figura 1.7.** Estratégias de gestão de conflito (adaptado de Cunha *et al.*, 2007, p. 521).

As estratégias usadas pelas partes envolvidas para lidar com o conflito podem ser categorizadas à luz do que encontramos em Cunha e colaboradores (2007) que se basearam nas estratégias de gestão de conflito de vários autores (Blake & Moutton, 1964; Pruitt & Rubin, 1986; Thomas, 1992) e as sintetizam como consta na Figura 1.7.

Como podemos testemunhar na Figura 1.7, do cruzamento de duas variáveis (intenção de satisfazer os desejos próprios e a intenção de satisfazer os desejos do outro) resultam cinco estratégias típicas de gestão de conflitos que deverão ser ajustadas de acordo com as diferentes pessoas e situações. No entanto, a postura colaborativa (assertividade para com os interesses próprios e cooperativo com os desejos dos outros) parece ser aquela que melhor se adapta e que produz melhores resultados para ambas as partes a longo prazo (Cunha *et al.*, 2007).

O que acabamos de asseverar pode ser fortalecido na Figura 1.8, onde se pode verificar que, de acordo com a estratégia adaptada para a solução do conflito, a mesma resultará em diferentes níveis de ganho versus perdas para ambas as partes.



**Figura 1.8.** Cinco soluções para um conflito envolvendo duas partes (adaptado de Thomas, 1992, por Cunha *et al.*, 2007, p. 526).

Podemos ter soluções de vários tipos, no entanto, a preferível claramente será uma solução integrativa (ganho-ganho) onde todos saem a ganhar. No entanto, não será a solução mais fácil, com certeza, mas os esforços deverão ir nesse sentido.

Muito mais poderia ser analisado sobre estes pontos de vista. No entanto, em nossa opinião, a compressão de um fenómeno tão complexo e polémico, como é o do conflito, deve ser enquadrado no seu contexto de ocorrência, podendo ser benéfico ou prejudicial<sup>22</sup> ao grupo dependendo de factores externos ao seu controlo.

Por definição, a inovação representa uma ameaça ao *status quo* da própria organização (West, 2000). Para uma organização implementar a inovação com sucesso, os seus membros devem saber gerir os conflitos daí resultantes, ultrapassar a resistência à mudança e persistir em assegurar a implementação bem sucedida das suas propostas de inovação.

Partindo deste pressuposto, tomamos a liberdade de afirmar que o papel do líder assume um papel primordial na gestão do conflito em equipas orientadas para a

<sup>22</sup> Para se saber mais sobre os potenciais efeitos positivos e negativos do conflito consultar o livro da equipa de Cunha (2007), na página 536.

inovação. A actuação do líder deverá ser benéfica para superar as oposições à mudança e apoiar as ideias inovadoras. É exactamente sobre o papel primordial do líder para a inovação que iremos aprofundar mais no Capítulo 2 do presente trabalho.

Em síntese, e sobre as consequências produzidas pelas situações conflituais ao nível da eficácia grupal, em respeito à qualidade das decisões, aos níveis de criatividade e inovação e à coesão do grupo, elas vão depender significativamente do momento em que sucedem, do tipo de conflito que ocorre e da forma como esses conflitos são geridos.

Independentemente da concepção adoptada uma coisa fica, para nós, evidente: que a inovação é vital para o futuro a longo prazo de qualquer organização.

Em termos de resultados económicos, a inovação ajuda a gerir a reputação organizacional, apregoando que a organização está a par das modas de gestão e contribuindo para a sua adaptação à mudança (Cunha *et al.*, 2007).

Por falar em *modas da gestão*, apraz-nos referir que as motivações para a inovação nem sempre são as mais merecedoras e proveitosas. Muitas vezes os gestores procuram as modas não só por razões de racionalidade e progresso, mas também por motivos psicossociológicos (incluindo os de natureza estética). Por exemplo, o efeito da prova social (o que outros fazem e esperam que eu faça) resulta na procura infundamentada da inovação pelos gestores organizacionais.

Num artigo de 2007 intitulado “Inovação em Portugal fora do pódio”, encontramos compendiadas nove teses sobre inovação que agora reproduzimos:

- i. A inovação deve ser suportada por todos;
- ii. A inovação precisa de um promotor forte na empresa;
- iii. A inovação precisa de direcção e objectivo;
- iv. A inovação precisa de novas formas de liderança;
- v. A inovação deve ser permanentemente enraizada na organização;
- vi. A inovação precisa de mais capacidades para além da criatividade;
- vii. A inovação precisa de uma cultura empresarial inovadora;
- viii. A inovação precisa de intercâmbio;
- ix. A inovação precisa de pessoas que descubram um sentido na actuação inovadora.

Realizada por todos e patrocinada por alguns, a inovação deve ser guiada por um objectivo, estrategicamente relevante para a organização e para os membros que a compõem.

No entanto, as inovações organizacionais (entendidas num contexto legal como as *criações intelectuais*) podem ser objecto de um direito de propriedade, designado na gíria jurídica, por direito de propriedade industrial.

Este direito permite assegurar o monopólio ou o uso exclusivo sobre uma determinada invenção, uma criação estética (*design*) ou um sinal usado para distinguir produtos e empresas no mercado.

A propriedade industrial (PI), em conjunto com os Direitos de Autor e os Direitos Conexos, constituem a Propriedade Intelectual (Instituto Nacional da Propriedade Industrial, 2009).

Enquanto a Propriedade Industrial tem por objecto a protecção das invenções, das criações estéticas (*design*) e dos sinais usados para distinguir produtos e empresas no mercado, o Direito de Autor visa a protecção das obras literárias e artísticas (incluindo



as criações originais da literatura e das artes).

Diante do que já foi exposto, revela-se importante fazer menção à moldura legal que enquadrará conceitos intimamente relacionados e consequentes da inovação. De entre os presentes nos dicionários jurídicos (Prata, 1992), destacamos:

- Os direitos de autor - direito atribuído ao criador de uma obra intelectual, seja qual for o género desta ou a sua forma de expressão, que consiste na faculdade de reivindicar a autoria da obra e de assegurar a sua integridade e genuinidade, reagindo, designadamente, contra usurpações, plágios, mutilações ou deturpações, abrangendo igualmente direitos de carácter patrimonial.

Relativamente aos encontrados no Código da Propriedade Industrial, distinguimos:

- A marca registada – Confere ao seu titular o direito de impedir terceiros, sem o seu consentimento, de usar, no exercício de actividades económicas, qualquer sinal igual, ou semelhante, em produtos ou serviços idênticos ou afins daqueles para os quais a marca foi registada, e que, em consequência da semelhança entre os sinais e da afinidade dos produtos ou serviços, possa causar um risco de confusão, ou associação, no espírito do consumidor (fonte: Decreto-Lei n.º 36/2003 de 5 de Março);
- O modelo de utilidade – Se o objecto do modelo de utilidade for um produto, confere ao seu titular o direito de proibir a terceiros, sem o seu consentimento, o fabrico, a utilização, a oferta para venda, a venda ou a importação para estes fins do referido produto. Se o objecto do modelo de utilidade for um processo, confere ao seu titular o direito de proibir a terceiros, sem o seu consentimento, a utilização do processo, bem como a utilização ou oferta para venda, a venda ou a importação para estes fins, do produto obtido directamente por esse processo. O pedido de Modelo de Utilidade corresponde a um procedimento administrativo mais simplificado e acelerado do que o das patentes (fonte: Decreto-Lei n.º 36/2003 de 5 de Março);
- A patente – É um título que confere o direito exclusivo de explorar a invenção em qualquer parte do território português. A patente confere ainda ao seu titular o direito de impedir a terceiros, sem o seu consentimento, o fabrico, a oferta, a armazenagem, a introdução no comércio ou a utilização de um produto objecto de patente, ou a importação ou posse do mesmo, para algum dos fins mencionados (fonte: Decreto-Lei n.º 36/2003 de 5 de Março);
- O registo do desenho industrial - Confere ao seu titular o direito exclusivo de utilizar e de proibir a sua utilização por terceiros sem o seu consentimento. Esta utilização abrange, em especial, o fabrico, a oferta, a colocação no mercado, a importação, a exportação ou a utilização de um produto em que esse desenho foi incorporado, ou a que foi aplicado, bem como a armazenagem desse produto para os mesmos fins (fonte: Decreto-Lei n.º 36/2003 de 5 de Março).

Assentes nos pressupostos de Rijnbach (2005), olharemos para a capacidade de inovação em grupo, que deverá envolver olhar para o futuro mas usando o passado.

Contudo, outro dos enfoques centrais da nossa dissertação recairá na responsabilidade do líder como facilitador do processo inovativo entre membros de uma equipa de trabalho. Como nos diz Rijnbach (2005), uma forte liderança estimula uma cultura aberta para a criatividade que, por sua vez, ampliará o potencial inovador da organização.

Como nos demonstra ainda o especialista Rijnbach (2005), as inovações podem assumir os mais diversos padrões, tais como, podem ser imprevistas ou planeadas,

radicais ou de aprimoramento, ocorrerem numa lógica de organização “bottom-up” (de baixo para cima) ou “top-down” (de cima para baixo), onde todos deverão ser responsabilizados pelas inovações. É exactamente sobre os vários padrões de inovação que abordaremos de seguida.

### 3.1.2.1. Noções de inovação: Tipos, modelos, mitos e barreiras

A inovação tem sido estudada a vários níveis (individual, grupal, organizacional, e ecológico) na tentativa de determinar os factores que são mais prováveis de facilitar, bloquear e promover a inovação

Segundo Ragazzoni e colaboradores (2002), vários têm sido os estudos que tentam identificar, ao nível individual, as características dos indivíduos inovadores<sup>23</sup> (e.g., Kirton, 1989), os que tentam compreender os processos e as consequências da inovação a um nível grupal (Angel & Van de Ven, 1989; Sethi & King, 1991) e os que pretendem identificar os factores que facilitam ou bloqueiam a inovação no trabalho (Kimberly, 1981; West & Farr, 1989).

Quando pensamos em famosos contributos inovadores como os de Einstein, Galileu e Edison pressentimos que deverão existir várias categorias de inovação. Segundo Gupta (2008), podemos agrupar em quatro as categorias basilares da inovação, que variam de acordo com a velocidade do pensamento (Figura 1.9): (1) inovação *fundamental* (é uma ideia criativa que leva a uma revolução no pensamento, e.g., a Teoria da Relatividade de Einstein); (2) inovação *plataforma* (é aquela que leva à aplicação prática de inovações fundamentais, e.g., os telemóveis); (3) inovação *derivativa* (é um produto ou serviço secundário *derivado* da inovação plataforma, e.g., sistemas operativos para os telemóveis) e (4) inovação *variação* (é o terceiro nível de inovação que exige muito menos tempo e que corresponde a uma ligeira variação do seguinte nível de produtos ou serviços baseados em inovações derivativas, e.g., telemóveis com câmara fotográfica).

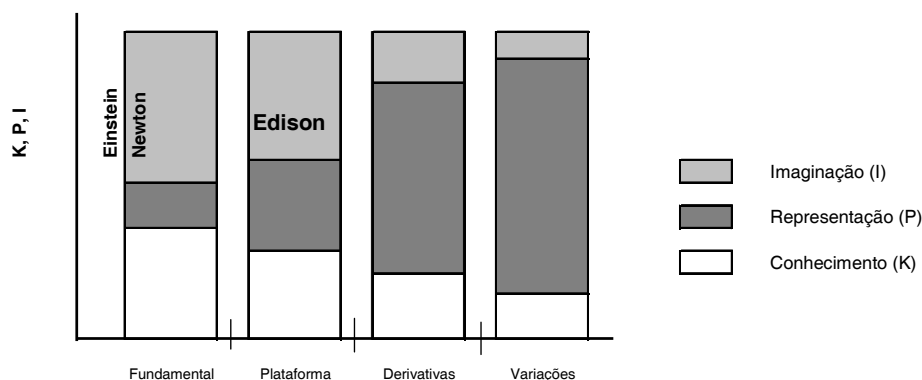


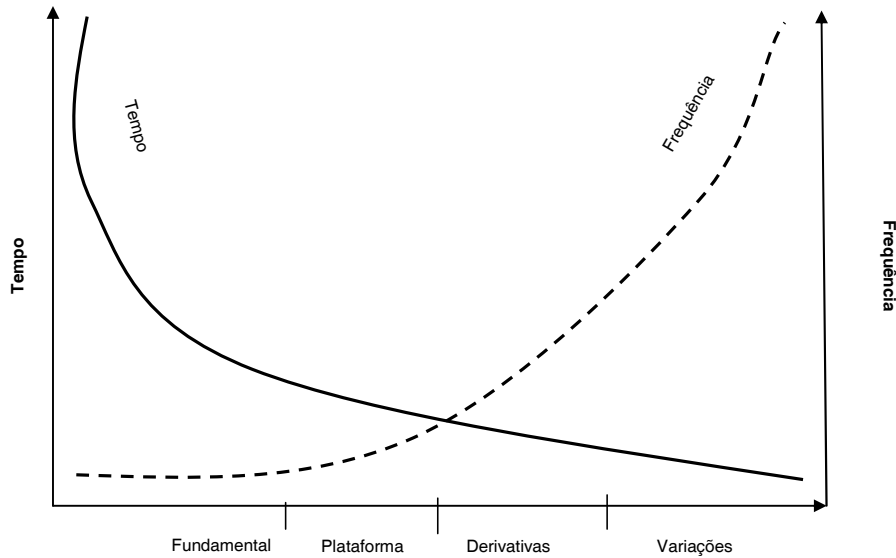
Figura 1.9. Velocidade do pensamento versus Tipos de inovação (adaptado de Gupta, 2008, p. 217).

Como podemos verificar na Figura 1.9 as diversas categorias da inovação são alcançadas através de diferentes velocidades de pensamento. Elas variam ainda na quantidade de imaginação, representação e conhecimento que necessitam para a sua

<sup>23</sup> A literatura é prolixa em designações para este tipo de pessoas, mas segundo Cunha e colaboradores (2007) as mais comuns são os “campeões de produto” (Peters & Watterman, 1982; Peters & Austin, 1988), “primeiros actuantes” (Kanter, 1983), “intra-empresendedores” (Naisbitt & Aburdene, 1987; Hisrich, 1990) e “parteiras da inovação” (Vicent, 2005).

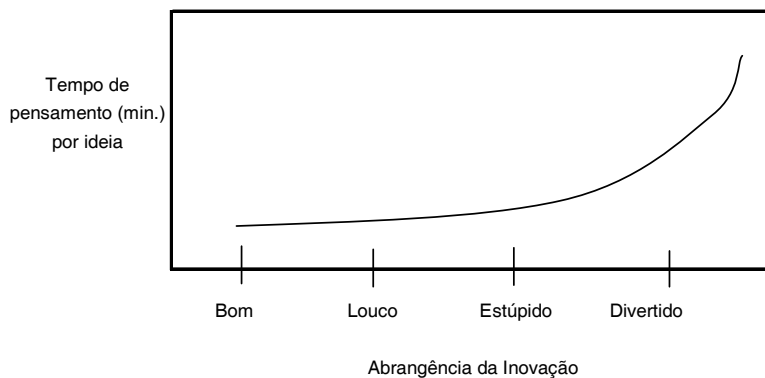
efectivação. Enquanto a imaginação e o conhecimento aumentam à medida que se evolui de uma inovação *variação* para uma inovação *fundamental*, a representação é requerida de forma inversa, sendo exigida em maior quantidade na inovação *variação* e em menor índice na inovação *fundamental*. De facto, a velocidade do pensamento torna-se reflexo da velocidade da inovação.

Na Figura 1.10 ilustra-se exactamente o que acabámos de referir, verificando-se que as inovações fundamentais podem demorar muito mais tempo do que as inovações *variação*. Perante esta constatação, indubitavelmente se confirma que as inovações *variação* aconteçam muito mais vezes e sejam mais bem sucedidas do que as inovações fundamentais.



**Figura 1.10.** Extensão da inovação (adaptado de Gupta, 2008, p. 218).

Ainda em relação ao tempo que é necessário para inovar, e como podemos ver na Figura 1.11, é necessário tempo para gerar ideias. De facto, a geração de ideias inovadoras leva ainda mais tempo que a geração de boas ideias. Assim, o pensamento inovador varia em função do tempo que é dado às pessoas para inovarem. Quanto mais tempo se tem para gerar ideias, mais este processo se torna divertido e consequentemente produtivo.



**Figura 1.11.** Pensamento inovador (adaptado de Gupta, 2008, p. 223).

Convém ainda referir, a propósito das categorias da inovação, a sua relevância em contexto empresarial. Assim sendo diríamos, e de acordo com Gupta (2008), que a inovação *fundamental*, sendo um tipo de inovação que ocorre mais raramente e que demora mais tempo a efectivar (sendo desenvolvida na sua maioria em Universidades) é propriedade do Governo. Por seu turno, a inovação *plataforma*, ainda que esporádica, pode ser conduzida por equipas corporativas, começando as empresas a ganhar terreno de propriedade. No que respeita à inovação *derivativa*, esta costuma ser desenvolvida em ambiente organizacional, estando os direitos de propriedade garantidos. Quanto às inovações variações, os seus principais condutores são redes ou indivíduos, ocorrendo de um modo contínuo

Com Gupta fica evidenciado que o processo de inovação consiste na interacção entre pessoas, ainda que fique por demonstrar especificamente o contributo dessa interacção.

Outra classificação é a que distingue inovações *autónomas* de inovações *sistémicas* (Chesbrough & Teece, 1996). Sendo que, as primeiras podem ser desenvolvidas independentemente de outras inovações. No entanto, as inovações sistémicas são aquelas cujos benefícios só podem ser realizados em conjunto com inovações complementares/relacionadas.

Num nível simplista, Gupta (2008) também refere três níveis básicos de inovação: a inovação *incremental*, *radical* e *arquitectural*.

Gupta (2008) refere que a classificação mais tradicional de inovação assentava entre a incremental (desenvolvimento) e a radical (nova pesquisa), que acabam por ser as duas componentes da I&D (Investigação e Desenvolvimento). As inovações radicais são as que introduzem uma mudança descontínua no funcionamento vigente. As inovações incrementais são as que aperfeiçoam/melhoram o funcionamento dominante, sem ameaçar a sua existência.

Foi com a *Cornel University Graduate School of Management* que se introduziu o termo inovação arquitectural.

Para elucidar acerca destes três tipos de inovação aderimos ao exemplo das ventoinhas de tecto, ilustrado por Gupta (2008). Quando foi modificado o *design* das pás (tornando-as mais silenciosas e permitindo uma maior deslocação nas massas de ar), estávamos perante um exemplo de *inovação incremental*, uma vez que se verificou apenas uma alteração ligeira à forma original da ventoinha. Em contrapartida, o desenvolvimento de sistemas centrais de ar condicionado representaram uma *inovação radical* (implicou a introdução de novos componentes e novas técnicas envolvendo uma alteração disruptiva com o conceito anterior). A *inovação arquitectural* não é tão radical, mas suficientemente significativa para criar novas oportunidades de negócio (por exemplo, a criação de ventoinhas portáteis, seria uma *nova* utilização mas assente na mesma metodologia).

Vários estudos (*e.g.*, Dewar & Dutton, 1986; Tushman & Anderson, 1986) demonstram que as inovações incrementais, dada a sua pequena dimensão/expressão, não são suficientes para ameaçar o *status quo* de um sector de actividade – pelo contrário, geralmente contribuem para o reforço das suas características (Cunha *et al.*, 2007).

Quanto às inovações radicais, que constituem a principal causa de interesse científico pelas inovações revolucionárias, numerosos são os estudiosos (*e.g.*, Tushman & Anderson, 1986; Utterback, 1994) que referem a necessidade de estas se articularem com as inovações incrementais ao longo de todo o ciclo de produto, bem como nas inovações de processo (Cunha *et al.*, 2007). Depois de implementarem inovações

radicais no mercado, as organizações aumentam as capacidades dos seus produtos tentando obter níveis superiores de eficiência (Cunha *et al.*, 2007).

Perante o exposto, afiançamos que as empresas necessitam de criar espaço para a inovação, ensinando a ser-se criativo, estimulando a colaboração, apoiando o pensamento inovador e dando tempo para se inovar.

Seja qual for o tipo de inovação que estejamos na presença, todos teremos percepções diferentes sobre o que é inovação e a criatividade, pois todos teremos expectativas diferentes quanto ao grau de mudança que a mesma irá produzir. Para tornar mais clara esta posição, recorreremos à Figura 1.12 onde podemos ver o tipo de soluções inovadoras segundo a percentagem de mudança que se verifica.

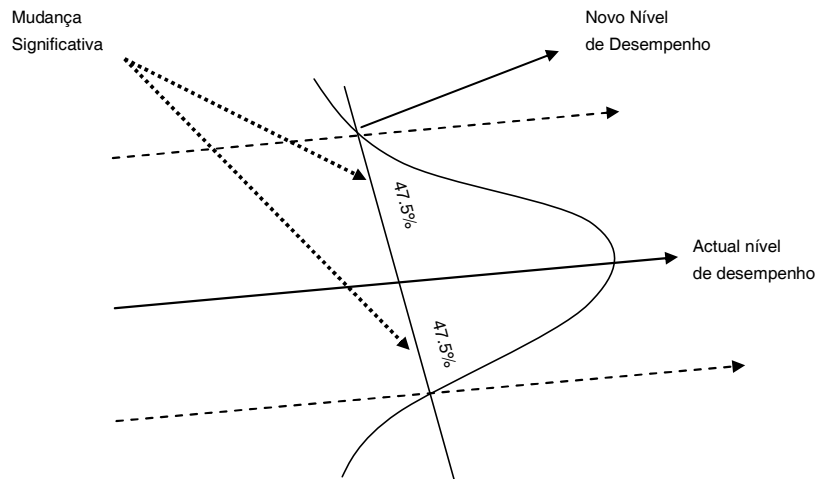


Figura 1.12. Soluções inovadoras (adaptado de Gupta, 2008, p. 249).

Como podemos analisar na Figura 1.12 quando a mudança num parâmetro é estatisticamente significativa<sup>24</sup>, a probabilidade de ocorrência é reduzida, constituindo espaço a uma inovação radical. Assim, estamos na presença de inovação quando ocorre uma actividade diferente de forma acrescentada (quer seja em termos de produtos, serviços, processos ou soluções).

Pensando agora na inovação enquanto processo, e apoiados nos princípios do processo de gestão 4P<sup>25</sup> (Preparar, Praticar, Polir e Progredir), a inovação pode ser esquematizada da forma apresentada na Figura 1.13.

Como em todos os processos, também no processo de inovação estão presentes os *inputs* (em termos de informação, material, ferramentas, métodos e pessoas, com aptidões e experiências) e os *outputs* (e.g., em termos de introdução de novos produtos ou serviços). É exactamente ao nível dos *inputs* que se devem tomar decisões e aplicações criativas em equipa. Isto é, deve existir uma preocupação de quem orienta as equipas em lhes fornecer informação, material, ferramentas e métodos de trabalho (*inputs*) para que o processo de inovação possa acontecer e as soluções inovadoras daí

<sup>24</sup> Entenda-se por estatisticamente significativa, neste contexto, quando a mudança ultrapassa pelos menos 47,5% das características pretendidas. As mudanças de 47,5% correspondem a duas variações standard da performance habitual do actual processo, tal como representado na Figura 1.12.

<sup>25</sup> *Prepare, Perform, Perfect, Progress*, no original.

resultantes atinjam o objectivo que se tinha traçado. A partir deste ponto, o ciclo poderá retomar o ponto de partida.

**1. Preparar**

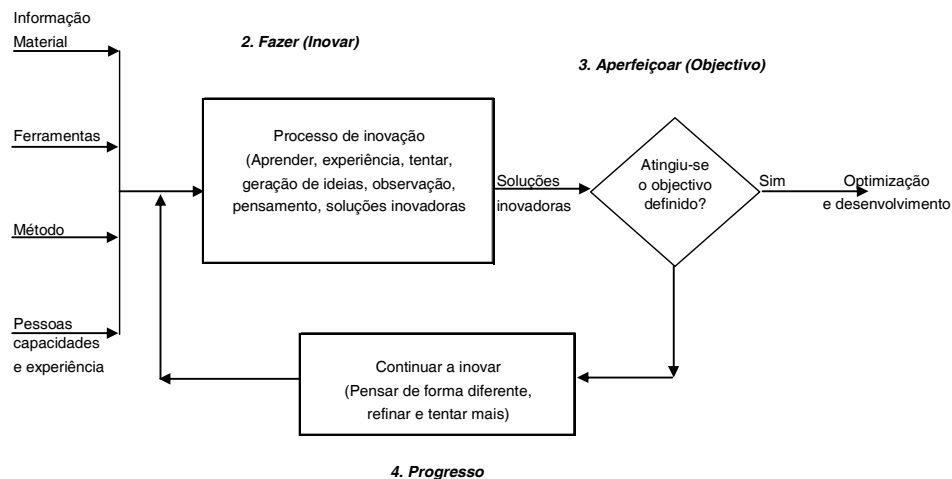


Figura 1.13. Processo para a inovação (adaptado de Gupta, 2008, p. 259).

Outro factor importante no que respeita à propensão para a inovação em equipa é a cultura nacional específica em que a mesma se encontra inserida, a qual condiciona logo à partida a possibilidade de aplicar várias técnicas de gestão.

A fundamentar o que acabámos de afirmar estão os estudos de Hofstede (1980; 1991) que identificaram, segundo Ragazzoni e colaboradores (2002) quatro dimensões que caracterizam a diversidade cultural de uma nação: (a) o individualismo/colectivismo (*individualism/collectivism*), a disparidade de poder (*power disparity*), o evitar a incerteza e/ou a mudança (*avoidance of uncertainty*) e a masculinidade/feminilidade (*masculinity/femininity*).

Para ilustrar o que acabámos de citar, referimos a recente eleição histórica que ocorreu nos EUA, onde Barack Obama foi eleito presidente, mudando o foco do *militarismo* para a *inovação* como fonte de vantagem competitiva. Mais do que a pessoa de sucesso que representa, Obama muda a perspectiva ao redireccionar o foco para a classe média, e ao questionar o militarismo exacerbado de Bush apresentando um plano para desocupar o Iraque. Muda a perspectiva também, ao prometer investir para transformar a economia americana no que chamou de *green economy*, enfatizando a criação de tecnologia e inovação focadas na geração de energia alternativa, reduzindo o impacto ambiental e, mais importante, a dependência externa do petróleo do Médio Oriente.

Apesar da crise tão vincadamente anunciada, uma coisa que não se perdeu em 2008: o potencial inovador da economia americana. Donos do maior sistema universitário e de investigação do mundo, não se trata de mera coincidência que empresas como a Microsoft, Apple, Google, Pfizer, HP, IBM, Dell, Yahoo!, Wal-Mart, Amazon.com, e-Bay, Starbucks tenham sido todas criadas e continuem centradas em território americano, apesar de globalizadas nas suas formas de operação. Os próximos anos serão caracterizados pelo domínio de empresas inovadoras, não somente focadas na inovação de produtos e processos, mas na criação de modelos de negócio inteiramente inovadores.

Como reforça Ferreira e Sousa (2008), não é por acaso que empresas de prestígio a nível mundial (como são os casos concretos da Nokia, Apple, Microsoft, Sony e Google)

tenham uma forte característica em comum: a inovação. As inovações organizacionais têm vindo a assumir-se como factores qualificadores para a competição, sobrevivência e sucesso a longo prazo.

Também Ferreira e Sousa, em 2008, apontam vários estudos que demonstram uma intrincada relação entre a inovação, a capacidade empreendedora e o desenvolvimento económico, produtivo e desempenho organizacional.

A vantagem competitiva do Google, por exemplo, não se trata da sua capacidade em desenvolver um algoritmo de pesquisa mais preciso. Trata-se sim de uma incrível capacidade de construir um modelo de negócio que permite a *inovação em série*.

De maneira semelhante, o que faz a Apple uma empresa de sucesso é sua capacidade de inovar, desenvolvendo conceitos e produtos com *design* atraente que criam uma verdadeira legião de consumidores fanáticos, a ponto de idolatram o *CEO Steve Jobs*.

Relativamente ao caso concreto de Portugal, e segundo um estudo de mercado<sup>26</sup> empreendido pelos consultores Ulrich Geuther e Oliver Röhrich em parceria com a Câmara do Comércio e Indústria Luso-Alemã sobre a Inovação em Portugal, onde se analisaram os pressupostos do comportamento inovador das chefias e colaboradores nas organizações portuguesas, fica claramente demonstrado que, embora o contexto económico que se vive em Portugal desafie as empresas a oferecer aos clientes soluções novas e úteis, a inovação ainda não é um tema vital para as empresas portuguesas, tanto do ponto de vista humano como do ponto de vista organizacional (Martinho, 2009).

Os resultados<sup>27</sup> do estudo apontam que as organizações portuguesas muito fazem para encontrar soluções para os problemas do quotidiano, mas pouco empreendem para que os mesmos sejam resolvidos de forma inovadora. Revelam ainda que, de facto, já existem muitas organizações na rota da inovação. No entanto, visões mais tradicionais continuam a persistir verificando-se a emergência de uma consciência para a necessidade de mudança, que só agora começa a despertar. Finalizamos a referência a este estudo apontando com um dos seus resultados mais importantes a verificação da falta de determinação das empresas portuguesas para inovar revelada em três áreas essenciais: estratégia e liderança, estruturas e processos e capacidades e talentos.

Outros estudos referem que Portugal tem ainda um longo caminho a percorrer no domínio da inovação. Fazemos menção específica a um estudo divulgado em Novembro de 2004 que menciona que Portugal apenas possui 15% da força de trabalho a trabalhar em áreas criativas, face aos 30% da média europeia (Freitas, 2004).

Não poderíamos continuar a discorrer sobre este tema tão vasto, como o da inovação, sem fazer alusão às várias classificações de inovação organizacional que podem ser assíduos nas organizações. Segundo Ferreira e Sousa (2008), podemos encontrar três tipos de inovações nas organizações e que passamos a enumerar:

#### 1. **Inovação de produto** – é a introdução de um bem ou serviço novo,

---

<sup>26</sup> Este estudo foi baseado no método Delphi (reconhecido como um dos melhores instrumentos de previsão qualitativa) que é um "processo estruturado de comunicação de grupo no qual peritos que mantêm o anonimato opinam, em diversas rondas, sobre assuntos relativamente aos quais existe conhecimento incerto e incompleto, tentando, através de processos de resposta e *feedback*, análises estatísticas simples e da atenção particular a respostas *excêntricas*, chegar a um conjunto de antecipações (subjectivas e intuitivas) sobre o futuro dotadas de um consenso significativo do grupo" (Alvarenga, Carvalho & Escária, 2007, p. 3).

<sup>27</sup> Toda a consulta, avaliação dos resultados e conclusões deste estudo foram orientadas tendo em conta quatro factores-chave: estratégia e liderança, estrutura e processos, capacidades e talentos e cultura empresarial.

francamente melhorado em relação às suas características iniciais (e.g., melhoria no software ou na interface com o utilizador, novos componentes ou subsistemas, telemóveis com câmara fotográfica, redes *wireless* incorporadas nos portáteis, medicamentos melhorados com novos princípios activos, entre tantos outros).

2. **Inovação de processo** – é tudo aquilo que afecta a forma fazer e/ou de organizar, tanto o processo produtivo, como todas as actividades complementares. Esta inovação pode efectivar-se através da renovação de máquinas e equipamentos para aumentar a performance, podendo também passar pela reorganização da cadeia produtiva, a descentralização e subcontratação de algumas tarefas do processo produtivo, a gestão dos stocks, o planeamento, entre tantas outras (e.g., scanners/computadores portáteis para registo de bens e inventário, sistema de localização através de GPS para veículos de transporte, ...).
3. **Inovação de marketing** – é a implementação de um novo conceito ou estratégia de marketing que difere significativamente dos métodos de marketing existentes na organização e que não foram usados anteriormente. São consideradas significativas as alterações no design ou na embalagem, distribuição e promoção dos produtos ou mesmo na política de preços.

Tendo como fonte a OCDE, e recorrendo ao Manual de Oslo (1997; 2005), podemos encontrar a *inovação de produto* definida pelo Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais (2008) como a "introdução no mercado de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado relativamente às suas capacidades iniciais, tais como a melhoria no software, mais amigável, novos componentes ou subsistemas. A inovação deve ser nova para a empresa. Relativamente à *inovação de processo*, e apoiando-se nas mesmas fontes, é definida como a "implementação de um processo de produção ou de um método de distribuição nova ou significativamente melhorados, ou de uma actividade de apoio aos seus bens ou serviços também nova ou significativamente melhorada. Não é relevante se a inovação foi originalmente desenvolvida pela sua empresa ou por outras empresas. Deve excluir-se inovações de índole puramente organizativa".

Quanto à *inovação de marketing*, e tendo como fonte o Eurostat, o Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais (2008) define-a como sendo a "implementação de um novo conceito ou estratégia de marketing que difere significativamente dos métodos de marketing existentes na empresa e que não foi usado anteriormente. São consideradas as alterações significativas no design ou na embalagem do produto, na distribuição de produtos, na promoção de produtos ou na política de preços. Deve excluir as alterações sazonais, regulares ou outras de rotina nos métodos de marketing".

Também são pertinentes as inovações sociais e tecnológicas, referidas pela equipa de Cunha (2007). Exemplos das primeiras são as empresas de capital aberto, o laboratório de desenvolvimento, a produção em massa e a linha de montagem. As segundas podem ser encontradas na Internet, nas biotecnologias e no computador. Segundo Collins e Porras (1994), as inovações sociais exercem um impacto maior sobre a vida social e organizacional do que as tecnológicas. Afirmam mesmo que as verdadeiras responsáveis pelo sucesso organizacional a longo prazo são as inovações sociais.

Muitos outros tipos de inovação poderiam ser supracitados, no entanto, os mais explorados na literatura são a inovação de processos e de produtos. Segundo Gupta (2008) a inovação de produto leva à inovação de processo e vice-versa. No entanto, não é possível afirmar que o sucesso de uma organização aconteça apenas pela inovação de produto e/ou de processo.



A Figura 1.14 mostra os caminhos para a inovação que vão para além dos processos e produtos.

Nesta figura fica testemunhado que sem ideias (resultantes do pensamento) não existirão novas actividades ou experiências nas organizações e, como consequência, não haverão novos processos. Sem processos inovados não se conseguirá conceber novos produtos que são o alimento básico do negócio que é a fonte de rendimento e crescimento empresarial. Segundo Gupta (2008) são necessárias muitas novas ideias para se criar o ciclo *da-ideia-ao-negócio*.

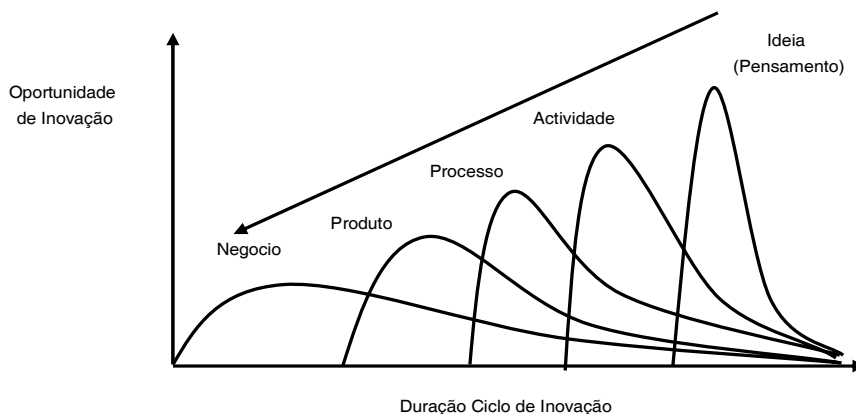


Figura 1.14. Dinâmica da inovação (adaptado de Gupta, 2008, p. 57).

Como já foi por nós referido, inovar deverá envolver olhar para o futuro mas usando o passado. Para tal, a inovação passa por um ciclo convencional de inovação, em que toda a tarefa de inovação é subdividida em diversas subtarefas.

Partindo de uma perspectiva mais tradicional, o ciclo de inovação é composto por 4 subtarefas (Gupta, 2008): i) desenvolvimento de estratégias empresariais (logo à partida, na definição das estratégias empresariais, é necessário pensar em várias estratégias, pois estratégias diferentes produzirão produtos e processos diferentes); ii) fazer investigação e desenvolvimento (em seguida, é necessário investir em I&D para garantir uma contínua invenção e melhoria); iii) Experimentar o conceito (depois de avaliada e aprovada, a ideia deverá ser experimentada por forma a se verificar a sua viabilidade através da recolha do *feedback* dos potenciais utilizadores) e iv) Execução funcional (passando este último teste – experimentar o conceito – e estando garantidas as condições mínimas para o seu bom crescimento e produção, passa-se à realização do conceito).

A propósito de ciclo de inovação, faz sentido referir o conceito de curva-S de inovação. Esta famosa curva (representada na Figura 1.15) demonstra que existe uma lenta evolução no início de qualquer ciclo de inovação (quando ainda se está na fase de *brainstorming* e geração livre de ideias). À medida que o tempo passa, e como podemos verificar na figura, o ritmo da inovação acelera com um compasso surpreendente, uma vez que começa a haver convergência resultantes dos confrontos e geração de ideias da fase inicial. Rapidamente se chega ao topo da curva S, onde se deve parar, pois a partir daí a evolução voltaria a ser lenta e pouco produtiva.

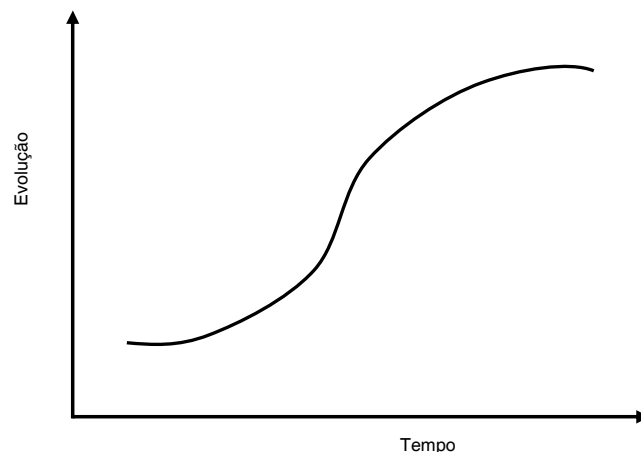


Figura 1.15. Curva S do tempo (adaptado de Gupta, 2008, p. 170).

Chegados a esta fase, onde já foram referidos alguns elementos chave da inovação (definição, tipos, características e fases), é momento de fazer referência aos modelos encontrados na literatura sobre inovação organizacional. Antes de mais, encontramos quatro categorias de modelos sobre a inovação organizacional (Cunha *et al.*, 2007): (i) modelos individuais (que estudam a inovação à luz das características e comportamentos dos indivíduos), (ii) modelos estratégicos e/ou estruturais (que observam a inovação como um processo dependente do contexto da sua ocorrência, sendo facilitado ou dificultado por ele), (iii) modelos decisoriais (que encaram a inovação como processos de tomada de decisões, abrangendo indivíduos nos seus contextos organizacionais específicos e (iv) modelos de difusão/adopção (que se orientam para a fase conclusiva da inovação). As características fundamentais de cada modelo são substanciadas no Quadro 1.5.

Quadro 1.5. Modelos de inovação organizacional (adaptado de Cunha *et al.*, 2007, p. 761).

Modelo	Autor(es)	Tipo	Principais premissas	Implicações para a gestão
<b>Evolutivo</b>	Campbell (1960)	Individual	A criatividade resulta da combinação de uma elevada variedade com elevada selectividade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitar a conformidade e a crítica antecipada.</li> <li>• Desenvolver mecanismos de "mercado interno".</li> </ul>
<b>Três componentes</b>	Amabile (1988)	Individual	A resolução criativa de problemas é função das aptidões e motivação individuais (embora possam ser influenciadas pelo contexto organizacional).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerir a motivação (sobretudo a intrínseca).</li> <li>• Aumentar as aptidões das pessoas.</li> </ul>
<b>Orgânico</b>	Burns e Stalker (1961)	Estratégico/estrutural	As organizações que procuram inovar deverão adoptar estruturas orgânicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimular o comprometimento em vez da obediência.</li> <li>• Favorecer a comunicação lateral e ascendente.</li> <li>• Valorizar a iniciativa e não a conformidade.</li> </ul>

**Quadro 1.5.** Modelos de inovação organizacional (adaptado de Cunha *et al.*, 2007, p. 761). (Continuação).

<b>Modelo</b>	<b>Autor(es)</b>	<b>Tipo</b>	<b>Principais premissas</b>	<b>Implicações para a gestão</b>
<b>Determinante estratégico</b>	Miles & Snow (1978)	Estratégico/estrutural	As diversas formas de abordagem aos problemas empresarial, administrativo e tecnológico resultam em quatro tipos de estratégia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adotar uma abordagem configurada para resolver problemas organizacionais, de modo que possa emergir uma estratégia organizacional consistente.</li> </ul>
<b>Integrativo</b>	Kanter (1983)	Estratégico/estrutural	Os indivíduos são potenciais geradores da inovação desde que para isso lhes sejam facultadas condições organizacionais adequadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenhar estruturas que facilitem a contribuição criativa dos indivíduos, i.e., acalantar os potenciais "senhores da mudança".</li> </ul>
<b>Caixotes do lixo</b>	Cohen, March & Olsen (1972)	Decisional	Os principais elementos das decisões organizacionais combinam-se de modo mais ou menos integrado, de forma emparelhada mas solta/anárquica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acrescentar à tecnologia da razão a "tecnologia da loucura".</li> <li>• Jogar com alternativas estapafúrdias/bizarras e possibilidades inconsistentes.</li> </ul>
<b>Decisões</b>	Mintzberg, Raisinghani & Théorêt (1976)	Decisional	A maior parte das decisões são tomadas sob condições de ambiguidade e atravessadas por inferências e lutas políticas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar a melhor via decisional dependendo do tipo de problema e da dinâmica da inovação.</li> </ul>
<b>Difusão das inovações</b>	Rogers (1983)	Difusão	A inovação é uma sucessão linear e sequencial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerar consciência da existência do produto, estimular o interesse, desenvolver produtos que possam ser positivamente avaliados quando comparados com produtos concorrentes.</li> </ul>
<b>Difusão organizacional</b>	Van de Ven (1993)	Difusão	A inovação organizacional é um processo probabilístico, desarrumado, complexo e interdependente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permitir a tentativa e erro.</li> <li>• Estimular culturas de aprendizagem.</li> </ul>

Os dois primeiros modelos (o modelo evolutivo de Campbell, de 1960, e o modelo das Três componentes de Amabile, de 1988), que representam os modelos do tipo individual, trazem implicações para a gestão quer ao nível do recrutamento das pessoas, que devem possuir determinadas características (*e.g.*, as que estão intrinsecamente motivadas para a inovação), quer ao nível da capacidade da própria organização em

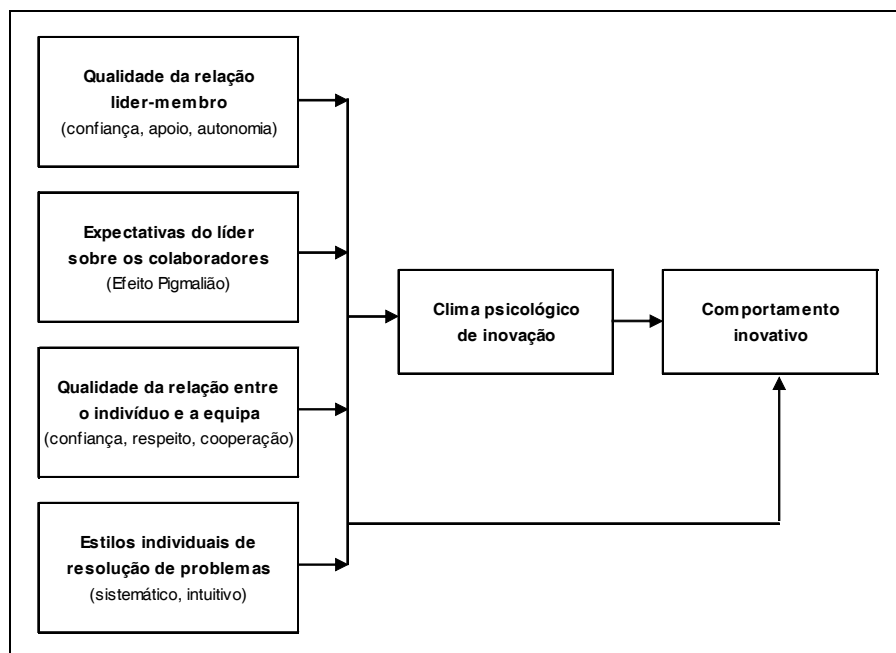
manter esses níveis intrínsecos de motivação em graus significativamente positivos.

O terceiro, quarto e quinto modelos (o modelo orgânico de Burns e Stalker, 1961, o modelo de determinante estratégico de Miles e Snow, 1978, e o modelo integrativo de Kanter, de 1983) que caracterizam os modelos do tipo estratégico/estrutural, implicam que as organizações assumam uma configuração estratégica que valorize a capacidade e vontade para inovar, que encontrem soluções alternativas e integrativas e que eliminem as barreiras com as quais se poderão deparar.

O quinto e sexto modelos de inovação organizacional (o modelo do caixote do lixo de Cohen, March e Olsen, 1972, e o modelo da não estruturação das decisões de Mintzberg, Raisinghani e Théorêt, 1976) que ilustram os modelos decisionais, comprometem as organizações a recolherem o *lixo* de problemas e solução inviáveis e tomarem decisões quando o lixo é removido de cena, bem como encarar a inovação como um processo não estruturado, imprevisto e parcialmente emergente.

Por último, o sétimo e oitavo modelos (o modelo de difusão das inovações de Rogers, 1983, e o modelo de difusão organizacional de Van de Ven, 1993), a exemplificar os modelos do tipo difusão organizacional mais proeminentes no estudo da inovação organizacional, chamam a atenção para o facto das organizações perceberem o hiato entre as decisões de adoptar e as decisões de realmente implementar e para o facto do processo de inovação despoletar múltiplas actividades que são desenvolvidas por variadíssimos actores, prescrevendo múltiplos percursos de actividade.

Embora os modelos tenham sido enunciados de acordo com o seu nível de análise, de facto os processos organizacionais atravessam os diversos níveis. Perante esta constatação, surgem três modelos que tentam integrar aspectos relativos a vários níveis de análise (*e.g.*, modelo dos determinantes do comportamento inovador de Scott & Bruce, de 1994, modelo das inteligências individual e organizacional de Glynn, 1996, e o modelo da acção criativa em múltiplos domínios sociais de Ford, 1996).



**Figura 1.16.** Factores do comportamento inovador dos indivíduos (adaptado de Scott & Bruce, 1994, por Cunha *et al.*, 2007, p. 762).

Dos três modelos acabados de referir, daremos especial destaque ao modelo dos determinantes do comportamento inovador (Scott & Bruce, 1994), por se basear em duas premissas por nós também assumidas para este trabalho: que a qualidade da relação entre o líder-membro (confiança, apoio e autonomia) e a qualidade da relação entre o indivíduo e a equipa (confiança, respeito e cooperação) promovem ou facilitam os comportamentos inovadores (como podemos ver na Figura 1.16).

Este modelo parte do princípio básico de que o comportamento inovador pode ser definido pelo “grau em que as pessoas, por exemplo, geram ideias criativas, promovem e celebram as ideias de outros, desenvolvem planos e agendas para a implementação de novas ideias, descortinam novas tecnologias, processos, técnicas e/ou ideias de produto” (Cunha *et al.*, 2007, p. 762). A mais valia deste modelo para o nosso trabalho assenta na sua grande virtude em combinar variáveis individuais, grupais e de liderança (como podemos verificar na figura 1.16). O modelo foi testado com 172 membros de um centro de pesquisa e desenvolvimento de uma grande empresa, tendo-se apurado que o grau do comportamento inovador era mais forte quando, designadamente (Cunha *et al.*, 2007, p. 763):

- “Os indivíduos denotavam estilos intuitivos de resolução de problemas;
- As relações com os superiores eram de elevada qualidade;
- Os superiores depositavam nos indivíduos elevadas expectativas de comportamento inovador;
- As pessoas percebiam um clima organizacional apoiante da criatividade e da inovação”.

Estes resultados reforçam a necessidade de se perceber o comportamento inovador dos indivíduos não só a partir das suas características individuais, mas das suas percepções sobre a realidade circundante, composta pelos seus superiores, colegas e organização como um todo.

As suas percepções sobre a realidade envolvente são representadas no modelo pelo *clima psicológico da inovação*, ou seja, o clima psicológico é assumido como “a interpretação cognitiva de uma situação organizacional” (Cunha *et al.*, 2007, p. 762) que envolve não só a confiança, o apoio e a autonomia que o líder lhe possibilita, bem como as suas expectativas acerca do seu comportamento inovativo e a confiança, suporte, partilha e cooperação com os membros da equipa. Nas palavras de equipa de Cunha (2007, p. 762) um clima (psicológico) organizacional é inovativamente forte quando “a pessoa percebe que a criatividade é apoiada/encorajada, que existe um ambiente que permite tentar soluções diversas para os problemas, que as diferenças são toleradas, que a organização é aberta à mudança”.

Permitimo-nos, nesta fase contígua à súmula conclusiva deste capítulo, onde trataremos das principais barreiras à inovação e do perfil dos colaboradores inovadores, inserir um quadro com um elenco bem encadeado sobre os sete mitos da inovação, evidenciando as consequências que têm para a gestão organizacional (Quadro 1.6).

**Quadro 1.6.** Os sete mitos da inovação e consequentes ilações para a gestão (construído a partir de Sawhney & Wolcott, 2004, citados por Cunha *et al.*, 2007, p. 766).

	Mito	Realidade	Lições para a gestão
<b>Mito dos ovos de rã</b>	São necessárias muitas ideias inovadoras para que a inovação organizacional seja bem sucedida.	Importa criar condições para que os ovos fertilizem e se desenvolvam.	Procure terreno fértil para as ideias criativas.

**Quadro 1.6.** Os sete mitos da inovação e consequentes lições para a gestão (construído a partir de Sawhney & Wolcott, 2004, citados por Cunha *et al.*, 2007, p. 766). (Continuação).

	<b>Mito</b>	<b>Realidade</b>	<b>Lições para a gestão</b>
<b>Mito do departamento inovador</b>	A inovação depende sobretudo da existência de um departamento de inovação.	É necessário que toda a organização actue em prol da inovação.	Construa uma organização inovadora.
<b>O mito da espontaneidade de (ou "roda livre")</b>	Para haver inovação, basta que as pessoas sejam deixadas em "roda livre", com condições para produzirem ideias e projectos inovadores.	É necessário criar estrutura, sob pena de as ideias espontaneamente surgidas não se desenvolverem.	Capacite os inovadores com suficientes estruturas e processos.
<b>Mito da alteração radical</b>	As melhores inovações são as radicais, que cortam com o passado.	A inovação raramente ocorre num vácuo. Muitas inovações combinam elementos do passado.	Alavanque o passado e focalize-se no que realmente funciona - e não apenas no que é radical.
<b>Mito dos erros caros</b>	O cancelamento de um projecto representa um fracasso.	O erro é normal. Importa que os seus custos sejam minorados, mas sem que a propensão para o risco seja anulada.	Encoraje as pessoas a cometer erros iniciais.
<b>Mito dos desvios à via principal</b>	As empresas devem focalizar-se nas suas competências nucleares e evitar "desvios" distractivos.	Um desvio pode acabar por tornar-se a via principal.	Perspective o horizonte e as vias laterais, construa valor para o cliente.
<b>Mito da novidade</b>	A inovação diz respeito à criação de novas coisas. Frequentemente, está associada à ideia de novas tecnologias ou novos produtos provindas de laboratórios de investigação e desenvolvimento.	A inovação pode tomar múltiplas formas: (a) "o quê" (produtos, tecnologias e serviços criados); (b) "quem" (segmentos consumidores e necessidades servidas); (c) "como" (processos operativos e capacidades empregues); (d) "onde" (canais de distribuição).	Para além dos produtos e serviços, explore oportunidades de inovação em outros domínios.

No entanto, e estando nesta fase comprovada a necessidade das organizações inovarem, importa referir as barreiras com as quais se deparam quando pretendem implementar novas ideias.

Começamos por referir as atitudes predominantes que se impõem como barreira à inovação nas organizações. Cinco dessas atitudes são destacadas por Ferreira e Sousa, em 2008:

- Complacência, devido ao sucesso obtido com os produtos actuais, a organização acomoda-se e acaba por ficar desatenta e desinteressada das novas oportunidades de inovar.
- A hesitação em perder vendas e respectivos lucros que podem ser retardados (ou mesmo liquidados) pela adopção da inovação.
- Burocracia, principalmente no caso de grandes organizações, acaba por exigir regras, rotinas e procedimentos formais para a avaliação das inovações o que poderá levar a excesso de tempo e perda de motivação pela inovação.
- A preocupação predominante com o produto e o mercado presente, no sentido de tirar o máximo rendimento de forma a não deixar margem de acção para a concorrência.
- Ênfase em aspectos institucionais em detrimento dos talentos individuais. Em geral são as pessoas que desenvolvem as inovações. A falta de preocupação em atrair, valorizar e reter os seus talentos, pode ser uma barreira importante à inovação.

Um estudo referido por Gupta (2008) sobre as empresas farmacêuticas que pretendiam melhorar o seu desempenho inovador revelou que as empresas tendem a enfrentar seis barreiras internas à inovação: (a) a cultura; (b) a estratégia; (c) os processos; (d) os métodos; (e) as ferramentas e (f) o tempo.

Os estilos autoritários de liderança, a burocracia rígida e/ou estruturas muito funcionais podem abafar a inovação (Gupta, 2008).

No entanto, as novas ideias transformam-se em inovação graças ao trabalho dos inovadores. Estes, como já ficou amplamente demonstrado, raramente trabalham sozinhos.

Existem três tipos diferentes de inovadores, cada um dos quais desempenha um papel singular no processo da inovação:

1. Geradores de ideias – são aqueles que concebem as ideias novas (na gíria designados de criativos).
2. Facilitadores de ideias – são aqueles que contribuem para criar as condições necessárias à implementação das inovações. Fornecem informações, recursos e apoio, contribuindo para o sucesso de uma inovação.
3. Paladinos da inovação – são aqueles que assumem a responsabilidade pela implementação das ideias. O paladino não precisa de ser o criador da ideia, mas tem entusiasmo e comprometimento necessários para liderar o processo de promoção e implementação dessas mesmas ideias.

No nosso entender, uma pessoa pode ser, simultaneamente, gerador e facilitador de ideias e paladino da inovação. No entanto, mesmo que cada pessoa assuma um destes papéis de forma singular, todos eles são necessários para que a inovação aconteça.

As pesquisas indicam que o “papel de paladino” é de todos o que encontra mais resistência. Um paladino da inovação tem uma importância decisiva na implementação bem sucedida de uma ideia, especialmente se essa ideia representa um corte radical naquilo que vem sendo feito, uma inovação radical. Uma grande ideia pode ficar adormecida numa organização durante anos porque ninguém tem a coragem e assume a responsabilidade pela sua implementação. Um paladino da inovação tem o know-how e também a energia, a ousadia, a dedicação e a perseverança necessárias para a

concretizar. Embora muitas pessoas possam gerar ideias criativas ou criar um ambiente que estimule a inovação, poucas realmente se comprometem a pô-las em prática.

Um paladino da inovação precisa de ter a firme convicção do mérito e da necessidade daquela inovação, o senso de responsabilidade por ela (apesar de ela poder ter partido de outra pessoa), um desejo irresistível de conseguir que a inovação seja aceite e implementada, deverá estar disposto a dedicar tempo, energia e outros recursos pessoais, bem além das exigências do seu cargo e enfrentar eventuais reacções negativas, obstáculos e cepticismos à inovação proposta.

Numa revista sobre inovação (*Invoarte*<sup>28</sup>), encontramos reflectido o perfil de um colaborador inovador que passamos a retratar, segundo cinco características essenciais (Geuther & Röhrich, 2007):

- i. Saber o que deve fazer;
- ii. Encontrar condições e recursos para atingir os objectivos de inovação;
- iii. Contribuir para a mudança e para a melhoria dos processos;
- iv. Estar integrado, formar e realizar uma cultura que valoriza o novo;
- v. Descobrir um sentido naquilo que faz.

Um colaborador, para ser inovador *deverá*:

- Conhecer a importância de ser inovador, de ter objectivos de inovação, de que os seus objectivos contribuem para um todo maior do qual faz parte uma visão estratégica e acredita e conhece a direcção da organização (*saber o que deve fazer*);
- Ter consciência de que faz parte de uma organização com estruturas, recursos, processos e ferramentas de que poderá fazer uso para inovar (*encontrar condições e recursos para atingir os objectivos de inovação*);
- Reconhecer as suas capacidades inovadoras e colocá-las á disposição em favor de si e da organização (*contribuir para a mudança e para a melhoria dos processos*);
- Perante uma cultura exigente, estimar os esforços necessários e empreendê-los fazendo-se valer do seu perfil (*estar integrado, formar e realizar uma cultura que valoriza o novo*);
- Contribuir pró-activamente para o sucesso da empresa (*descobrir um sentido naquilo que faz*).

Assegurar que cada colaborador pode contribuir de forma inovadora para a organização é, na perspectiva de muitos autores, tarefa de liderança. É nesta tarefa fundamental que vemos justificado o âmbito do capítulo que nos ocuparemos de seguida: a função essencial do líder e da liderança na gestão do trabalho em equipa e na sua conseqüente inovação.

Com este capítulo procurou-se evidenciar a necessidade das organizações ter em conta as suas *raízes* (as pessoas) que, para progredirem, deverão ser regularmente *adubadas*, *regadas* e *fertilizadas* de forma a poderem predispor os seus *ramos* (pessoas a trabalhar em equipa) a gerarem de *frutos* originais (a inovação). No entanto, as *raízes* das organizações só chegarão a ser ramos com frutos valorizados se esses esforços forem conduzidos, guiados, sustentados, suportados e apoiados por um *tronco* credível e competente. Esse *tronco* são, metaforicamente, os líderes das organizações, temática de que daremos conta no capítulo seguinte.

---

<sup>28</sup> É, em nosso conhecimento, a primeira revista portuguesa dedicada ao mundo da inovação e que teve a sua primeira publicação em Setembro de 2006. É uma publicação bimensal, dirigida a pessoas e organizações com interesses nas mais diversas áreas da temática da inovação.



**CAPÍTULO 2.**  
**GERIR O TRABALHO DE EQUIPA E A INOVAÇÃO:**  
**O PAPEL PRIMORDIAL DO LÍDER E DA LIDERANÇA**



## 1. LÍDERES FORMAIS

O condutor de elefantes deve ter em conta o sentido em que eles caminham (provérbio bantu, citado por Cunha *et al.*, 2007, p. 332).

Assumir o líder como uma influência significativa para o comportamento e desenvolvimento do potencial das pessoas que constituem a organização parece-nos uma premissa válida e inquestionável. Na nossa visão, os líderes assemelham-se aos *troncos das árvores*, pelas ligações de que são responsáveis, das quais surgirão serviços e/ou produtos produzidos pela organização através da contribuição de todos os colaboradores (as *raízes das organizações*). São os líderes também que muitas vezes sustentam e conduzem as relações com o exterior (*e.g.*, clientes e fornecedores), ligações essas que são fundamentais para a sobrevivência das empresas.

Neste trabalho abraçaremos o conceito de *líder formal* como sendo aquele que possui os “traços e comportamentos característicos dos indivíduos investidos de autoridade legal ou formal para dirigir os outros” (Jesuíno, 1987, p. 46).

O líder formal dispõe, logo à partida, de poder institucional que lhe confere “um grau de liberdade suplementar que consiste na forma como vai utilizar esse poder, ou seja, nos limites que estabelece à participação e consulta dos subordinados” (Jesuíno, 1987, p. 48).

No entanto, gostaríamos de deixar claro que as funções do líder, contemporaneamente, superam o essencial controlar, dirigir, planejar e organizar. Este modelo funciona (ou funcionava), na maioria das organizações, muito semelhante à manada de búfalos metaforicamente explorada no livro de Belasco e Stayer (1994), “O Voo do Búfalo”. A razão da metáfora prende-se com o facto de os búfalos serem seguidores absolutamente fiéis do líder. Eles fazem tudo o que o líder quer que façam, vão para todos os lugares que o líder determina. Neste tipo de liderança, o líder quer que as pessoas façam exactamente o que ele diz, pensa e age. Qualquer desvio de rota ou acção contrária redundará num castigo inevitável. Desta forma, os chamados “líderes de búfalos” acreditam que estão a assegurar colaboradores leais, quando na realidade eles estão apenas a ser submissos. O líder pode ainda ver esta submissão como respeito quando realmente o que ela indicia é “medo” e “temor”. O “líder de búfalos” adora ser o centro do poder, na crença de que essa é a sua verdadeira função. Quando ele não está presente, os “liderados” não sabem o que fazer, relaxando pela sua ausência mas perdidos pela falta de ordens. Interessante também é verificar que os primeiros colonizadores da América do Norte identificaram este fenómeno e beneficiaram dele matando manadas de búfalos com enorme facilidade bastando para tal matar o líder. Deste modo, a manada sentia-se perdida, sendo facilmente massacrados. É importante retirar daqui uma lição: o importante não é só o que acontece quando o líder está presente, mas também o que acontece na sua ausência.

Em contraste com a manada de búfalos, Belasco e Stayer, autenticaram um novo modelo organizacional de liderança: “o voo dos gansos”. Os gansos voam em “V”, a

liderança muda com frequência, com diferentes gansos revezando-se no trabalho de orientação do grupo. Todos os gansos são responsáveis por si mesmos à medida que se deslocam, mudando de papel de acordo com as necessidades, alternando-se na função de liderança. Quando muda a tarefa, os gansos são responsáveis pela mudança da estrutura do grupo de modo a se poder acomodar à nova realidade, de forma semelhante ao processo de aterragem desses pássaros, durante o qual abandonam a formação em “V” para descer em ondas. Quem já teve a oportunidade de presenciar um “voo de gansos” afirma que é possível visualizar todos os gansos na liderança, aprendendo rapidamente a encorajar todos para essa função.

## **2. LIDERANÇA: CONCEITOS E TEORIAS**

A compreensão do homem enquanto ser social dentro das organizações desloca a atenção que tradicionalmente era colocada nas tarefas (teorias clássicas da Administração), para a ênfase que agora é colocada nas pessoas.

O colaborador é hoje considerado um ser complexo, cujo comportamento na organização resulta de uma multiplicidade de factores (*e.g.*, individuais, relacionais, motivacionais).

A liderança assume aqui um papel fundamental de relação para a compreensão do comportamento das pessoas, bem como das suas dinâmicas em grupo.

A guarnecer esta importância da liderança, e nas palavras de Peter Drucker (1986), de cem novas empresas que iniciam a sua actividade, cerca de metade deixa de funcionar dois anos após o seu começo e as empresas “sobreviventes” terminam a sua actividade 5 anos depois. O autor considera que muito dos insucessos destas empresas se deve a uma liderança ineficaz.

Diante da importância demonstrada, convém não esquecer que o conceito de liderança tem sofrido profundas alterações ao longo das várias décadas o que implica, consequentemente, que as organizações se empenhem no treino diferenciado dos seus líderes para que estes consigam, dos seus subordinados, altos níveis de desempenho.

É pois, na compreensão da influência dos processos de liderança nas dinâmicas de grupo e nas necessidades evidenciadas pelas empresas em treinar os seus líderes que percebemos a necessidade de compreender melhor os processos de liderança nas organizações empresariais, bem como as teorias que as suportam.

Como ponte com a temática seguinte, tomamos um provérbio espanhol citado por Cunha e colaboradores que admite que “falar de touros não é o mesmo do que estar na arena” (2007, p. 331), onde fica evidente que uma coisa será falar de liderança outra coisa será estar em situação de liderança. Para tal, iniciaremos a nossa reflexão clarificando (ou tentando clarificar) o próprio conceito.

### **2.1. Conceito**

Em Ciências Sociais avultam-se as investigações relacionadas com o mote da liderança (Cunha *et al.*, 2007; Lourenço, 2000; Yukl, 1989). Abordada segundo inúmeras e prodigiosas perspectivas, o enfoque e os níveis de análise variam de acordo com as linhas de orientação teóricas e metodológicas.

No entanto, estudos de várias décadas ainda não proporcionaram uma teoria única e ampla sobre liderança, que totalize os resultados das várias abordagens (Jago, 1982; Lourenço & Gomes, 2003). O horizonte das pesquisas tem-se acomodado ao estudo dos comportamentos e seus resultados escapando ao intento os processos. Assim sendo, resultam destas pesquisas análises parcelares da liderança (Lourenço, 1993).

Estas parcelas estudadas dão primazia à *liderança formal* associada a poder, autoridade, legitimidade e eficácia organizacional.

Face ao contexto referido, apercebemo-nos de imediato que articular uma reflexão concisa em torno do tema liderança não seria tarefa simples. Tal percepção foi avivada pelo contacto com a profusa literatura a respeito do tema.

Maccall (1977) assegura que, apenas no decurso dos últimos 75 anos, foram realizados milhares de estudos empíricos, conforme pode ser confirmado pela pesquisa dos *Psychological Abstracts* que demonstra existir um ritmo de estudos dedicados ao tema na ordem dos 170 artigos por ano.

No entanto, e apesar da profusão de estudos, não se poderá dizer claramente e sem equívoco o que distingue líderes dos não líderes e, talvez mais importante, o que distingue os líderes eficazes dos líderes ineficazes e as organizações eficazes das não eficazes.

Hampton (1990) robustece o que acabamos de afirmar, reconhecendo que, de todas as funções da Administração, a liderança parece ser a mais estudada e a menos percebida.

Sustentados na revelação de Jesuíno (1987) que afirma que existem tantas definições de liderança quantos os autores que tentam dela dar uma definição, antevemos de imediato o quão difícil será encontrar uma definição de liderança universal e indubitavelmente aceite pela comunidade científica.

Em torno desta perspectiva de multiplicidade, apresentamos de seguida algumas das muitas definições que existem sobre liderança que nos parecem abordar aspectos importantes que ajudam a clarificar o seu entendimento.

Vargas (2007, p. 10) define a liderança como “um processo relacional, descrito como essencial para uma realização, por todas as pessoas nele envolvidas”.

Gomes e colaboradores (2000), por seu lado, descrevem a liderança como a capacidade para promover a acção coordenada, com vista ao alcance dos objectivos organizacionais.

Vários são também os autores que interpretam a liderança como um fenómeno de influência interpessoal exercida em determinada situação através do processo de comunicação humana, com vista à comunicação de determinados objectivos (Tannenbaum, 1970; Fachada, 1998).

Podemos ainda apelar ao poder de sintetizar de Alves (2000) e apresentar as duas definições mais comumente aceites onde vários autores esclarecem que a liderança é:

- Definir estratégias, dando orientação aos outros, tendo uma visão do que pode ser feito;
- Desenvolver um envolvimento social e psicológico – cultura de equipa – que permita alcançar os objectivos definidos na estratégia, isto é, motivar, incorporar, recompensar, unificar.

Com Vargas (2007) percebemos que a liderança deve ser entendida como uma característica de relação e não como um atributo do líder.

Com Gomes e colaboradores (2000) apercebemo-nos da capacidade da liderança de influenciar pessoas para que se envolvam voluntariamente em tarefas para a concretização de objectivos comuns (organizacionais e pessoais).

Com Fachada (1998) e Tannenbaum (1970) entendemos a liderança como a capacidade para influenciar um grupo de pessoas a actuar no sentido da prossecução dos objectivos desse mesmo grupo ou da organização.

Com Alves (2000) fica evidenciada a procura incessante do líder na *criação e desenvolvimento de um clima* em que cada um e todos os membros da equipa conquistem o máximo de oportunidades para alcançar o sucesso.

Na maioria das definições apresentadas também se constata que a liderança é vista como um processo interpessoal e interactivo, em que há uma tentativa nítida de influência por parte do líder sobre os liderados para a concretização de objectivos comuns.

Esta influência é, em nosso entender, um conjunto de actividades de um indivíduo que ocupa uma posição hierarquicamente superior, dirigidas para a condução e orientação das actividades dos outros membros, com o objectivo de atingir eficazmente o objectivo do grupo.

Face a esta panóplia de definições existentes podemos afirmar que em todas elas defrontamos a ideia implícita de que um ou mais membros de um grupo podem ser identificados como líderes não só (mas também) por apresentarem certas características que os distinguem dos outros membros da equipa. Os outros membros são designados de liderados, seguidores, subordinados o que implica uma estrutura grupal hierarquicamente definida.

Perante a grande quantidade de conceitos sobre liderança encontrados na literatura da especialidade, Melo (2004) recomenda que, ao se desenvolver um estudo sobre o assunto, o autor deva apresentar a sua visão ou a visão por ele adoptada.

Concordamos com Melo que não será recomendável nem vantajoso criar um novo conceito, fazendo um jogo de palavras, uma vez que esse procedimento pouco contribui para o desenvolvimento do estudo sobre o fenómeno. Assim sendo, neste estudo, será adoptado um conceito amplo sobre liderança comumente aceite pela comunidade científica e que nos é oferecido por Bass (1990<sup>a</sup>, pp. 19-20): "Liderança é uma interacção entre dois ou mais membros de um grupo que frequentemente envolve a estruturação ou a reestruturação de uma situação e as percepções e expectativas dos membros. Os líderes são agentes de mudança – pessoas cujos actos afectam mais do que as outras pessoas afectam os actos deles".

É pois com Bass (1990<sup>a</sup>, p. 11) que fica evidenciado a abrangência da liderança dado a sua afirmação de que "a liderança tem sido concebida como centro no processo de grupo, como questão de personalidade, como um exercício de influência e de persuasão, como resultante de comportamentos específicos, como uma relação de poder, como um instrumento para alcançar metas, como um esforço de interacção, como um papel diferenciado, como a iniciação da estrutura e como muitas combinações dessas definições".

Portanto, neste estudo os líderes serão entendidos como unívocos de chefes, que são

as pessoas com poder formal nas organizações que definem, orientam e apoiam os colaboradores, conduzindo a mudança no sentido de um sucesso comum. Consequentemente, a liderança será entendida como o conjunto de actividades e comportamentos que os chefes poderão exhibir para que esse processo relacional e de influência aconteça.

Face a esta densidade alargada de estudos, agravada pela multiplicidade de definições, a liderança apresenta-se como uma variável de análise dificultada pela variedade conceptual e pela pluralidade de perspectivas multidimensionais. Enquanto que a diversidade conceptual advém da presença de diversas lideranças a multidimensionalidade refere-se a uma mesma liderança multifacetada e comportando múltiplas dimensões.

Assim sendo, e reforçando a questão da existência de diversas concepções de liderança, não poderíamos terminar esta secção sem fazer uma justa referência a um dos contributos mais proveitosos para a compreensão da liderança. Referimo-nos a Collins (2001), que num artigo intitulado “Liderança de nível 5: O triunfo da humildade e da determinação”, resultado de uma investigação de mais de 5 anos, apresenta uma interessante hierarquia de cinco níveis de liderança (cf. Figura 2.1).



**Figura 2.1.** A hierarquia de cinco níveis de liderança (Collins, 2001, citado por Rego & Cunha, 2007, p. 49).

Nesta Figura, fica visível que existe uma hierarquia de capacidades de liderança, que vão desde um nível inicial onde o líder já é um indivíduo *muito capaz* de influenciar através das suas competências, até a um nível superior de liderança que o autor designa de *líder de nível 5*, que é capaz de facilitar desempenhos de alto nível através da sua tenacidade, ambição, humildade e da determinação.

No entanto, é nas situações de mudança que se põem à prova os níveis de liderança.

Esta nossa posição pode ser confirmada com Benis e Thomas (2002), que declaram que é nas situações de mudança que se testam e se põem à prova o carácter dos homens e das mulheres, sendo também nelas que “nascem” aqueles a que chamamos líderes. Esta afirmação remete-nos para o ponto seguinte: a importância do líder na gestão e condução da mudança.

Por isto, parece-nos oportuno fazer uma breve referência às diferenças fundamentais entre os *chefes* e os *líderes*, de acordo com o Quadro 2.1 a seguir esquematizado (que foi organizado com vista à compilação das principais ideias que fomos recolhendo na literatura da especialidade). Neste Quadro 2.1 fica patente a ideia de que chefiar é fazer com que as pessoas façam o que é preciso, enquanto liderar é fazer com que as pessoas queiram fazer o que é preciso.

**Quadro 2.1.** Principais diferenças entre *chefes* e *líderes*.

Os CHEFES...	Os LÍDERES...
...empurram	...puxam
...comandam	...comunicam
...são mestres	...são maestros
...são comandantes	...são treinadores
...são os donos da voz mais alta	...são os donos dos ouvidos mais acurados
...administram	...inovam
...são uma cópia	...são um original
...mantêm	...desenvolvem
...focalizam o sistema e as estruturas	...inspiram confiança
...perguntam “como” e “quando”	...perguntam “o quê” e “porquê”
...convivem melhor no “status quo”	...desafiam, mudam
...são uns bons soldados	...são eles mesmos
...fazem as coisas correctamente	...fazem as coisas certas
...obtem resultados através – ou apesar – das pessoas	...desenvolvem pessoas e grupos
...querem segurança e estabilidade	...querem desafios
...procuram “status” de vida	...privilegiam qualidade
...são obedientes	...são contestadores
...são fazedores	...são criativos

Contudo, na literatura encontramos a utilização dos termos chefia e chefes como se referindo a liderança e líderes, respectivamente. Um exemplo do que acabamos de referir encontra-se na obra de Jesuíno e colaboradores (1985) onde a tradução da designação do *Leader Behavior Description Questionnaire – LBDQ Form XII* (20 itens - Stogdill, 1963) é feita para Escala Descritiva do Comportamento dos Chefes. Também nas organizações a utilização do termo chefias é mais generalizado que a de líderes. Como explica Jesuíno (1987; Jesuíno *et al.*, 1985) em grande parte porque nas organizações os chefes são os líderes formais, ou seja formalmente designados pela liderança de topo da organização.

## 2.2. Liderança, gestão e condução para a mudança: O modelo V.I.A.G.R.A.

Uma vez que as organizações modernas têm engrandecido em complexidade, a distinção entre gestor e líder é cada vez mais evidente, pois o bom desempenho numa área não se traduz necessariamente num resultado idêntico na outra.

Reflectida num conceito ambíguo, a importância da liderança na gestão e na condução da mudança das organizações é tal ordem que muitas vezes tende a confundir-se e a ser tratada como equivalente a gestão.

Os estudos que têm acercado a liderança, inseridos no campo do comportamento, tendem a privilegiar a análise do líder dentro das organizações, e não a sua relação com a sociedade, o que acentua a sua função de gestor.

A firmar esta sobreposição entre os conceitos de liderança e gestão, encontramos a afirmação de Jesuíno (1987) segundo o qual a investigação sobre a *liderança formal*, ao ter como principal objectivo a identificação dos traços e comportamentos diferenciais que explicam a maior ou menor eficácia dos indivíduos com responsabilidades de chefia (líder formais), vem reforçar essa justaposição dos conceitos.

No entanto, e como observa Bass (1981), líderes formais e gestores são dois conceitos não sinónimos. Além disso, afiança que a liderança acontece nos mais diversos contextos, que não necessariamente ligado ao contexto industrial e organizacional, como é o caso da gestão.

Por seu turno, Torres (1999), no seu trabalho, aplica o termo “práticas de liderança” como sinónimo de “práticas de gestão”. Apesar de alguns estudiosos considerarem que a gestão se refere às actividades cujo objectivo é o de produzir consistência e a liderança como processos pelo qual uma pessoa influencia os outros membros do grupo a realizar os objectivos de grupo e organizacionais, Torres prefere posicionar-se no sentido de que qualquer gestor que orienta um grupo em torno da realização dos objectivos pode ser considerado um líder.

Como tentativa de dissolver estes inequívocos, Melo (2004) afirma que a diferença entre os dois conceitos muito se deve a uma questão de terminologia uma vez que a liderança é uma das funções da gestão e que, por qualquer razão, o líder e o gestor (se efectivos) fixarão os objectivos para os membros do grupo e os apoiarão no seu alcance.

Cunha e colaboradores (2007) afirmam que, todavia, e fora dos círculos de investigação, é comum presumir-se que a liderança é um processo mais emocional e “quente”<sup>1</sup> do que a gestão.

Para aclarar esta distinção entre o gestor e o líder, distinguimos o Quadro 2.2, como resultado das amplas tentativas de definição empreendidas por numerosos autores e que, tão frequentemente, tem suscitado a controvérsia nos meios académicos e empresariais.

Como se pode constatar no Quadro 2.2, os líderes tendem a ser considerados mais carismáticos e inspiradores, originais e dinâmicos, capazes de desafiar as mudanças, enquanto os gestores são mais racionais, planeiam e controlam mais as actividades e

---

<sup>1</sup> Esta descrição faz-nos lembrar a diferença entre equipa e grupo que, também segundo a equipa de Cunha é um termo mais “quente” do que grupo.



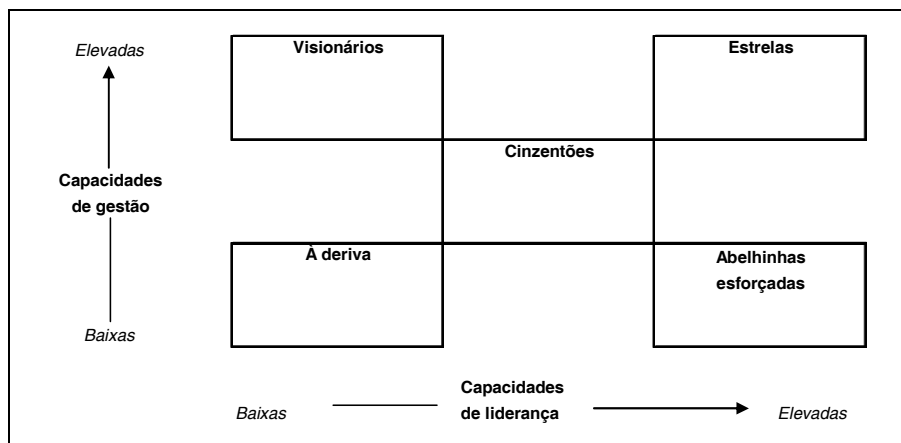
regulamentos.

Perante o exposto, percebe-se que os dois conceitos possam ser utilizados alternadamente (Torres, 1999), uma vez que liderança e gestão são dois processos de natureza inteiramente distinta mas articuláveis, estabelecendo entre si relações de interdependência (Lourenço, 1993).

**Quadro 2.2.** Diferenças entre as características do gestor e do líder.

Características do Gestor	Características do Líder
Administra	Inova
Mantém	Desenvolve
Focaliza o sistema e estrutura	Focaliza as pessoas
Baseia-se no controle	Inspira confiança
Visão a curto prazo	Perspectiva longo prazo
Pergunta como e quando	Pergunta o quê e porquê
Olhos na base da organização	Olhos no horizonte
Reproduz	É original
Aceita <i>status quo</i>	Desafia <i>status quo</i>
Faz coisas da maneira certa	Faz as coisas certas

No entanto, outras opiniões existem, como a de Kotter (1992) que defende que é muito difícil e raro liderar e gerir, simultaneamente. Neste caso, estaríamos na presença do que o autor designa de *estrelas* (cf. Figura 2.2).

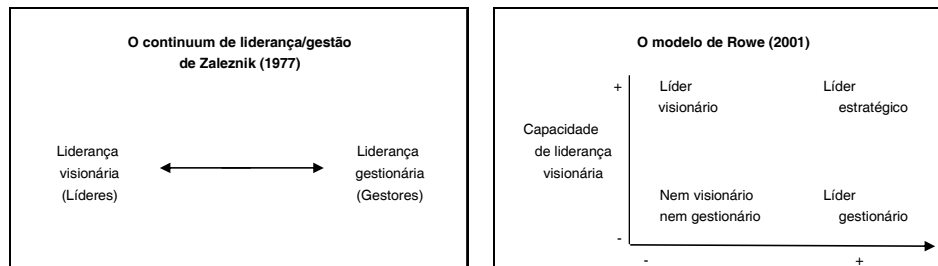


**Figura 2.2.** A matriz de liderança/gestão: Cinco configurações possíveis (adaptado com alterações de Kets de Vries, 2001a, p. 255, por Rego & Cunha, 2007, p. 184).

Nas organizações do mundo moderno, ambas as funções são requeridas. Quando não é possível assegurar as duas funções num mesmo indivíduo, então será necessário assegurar a *dupla liderança* (Rego & Cunha, 2007). Ou seja, se a gestão e a liderança são papéis diferenciados, e se uma mesma pessoa terá dificuldade em exercer ambos (ser uma *estrela*), então as organizações deverão preocupar-se em garantir uma dupla liderança: alguém que gira (seja um *visionário*), e alguém que lidere (seja uma *abelhinha esforçada* nas organizações).

Como referem Cunha e colaboradores (2007), uma coisa é indiscutível e indubitável: a importância de ambos para a eficácia, sobrevivência e prosperidade das organizações actuais.

Parece-nos, neste ponto, relevante apresentar a Figura 2.4 que nos permite sintetizar e elucidar acerca do binómio liderança/gestão. A Figura 2.4 assenta em dois modelos de compreensão do binómio da gestão e liderança (cf. Figura 2.3).



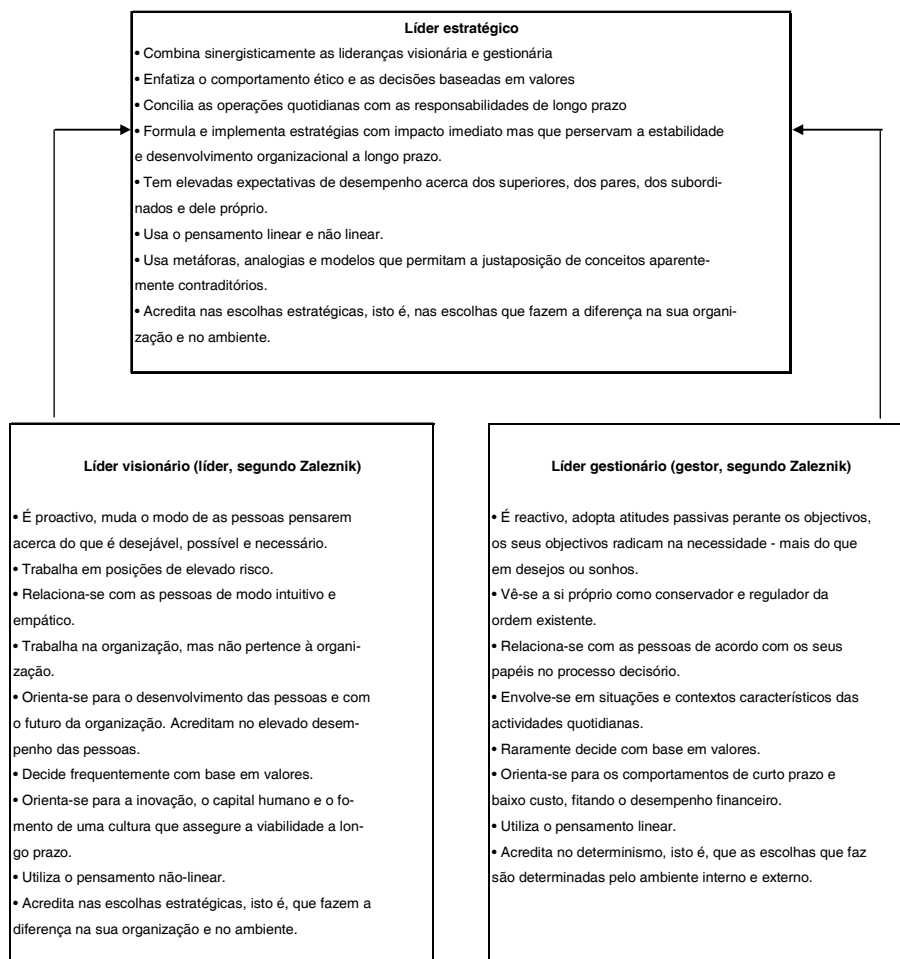
**Figura 2.3.** Dois modelos de compreensão do binómio gestão-liderança (adaptado de Rowe, 2001, por Cunha *et al.*, 2007, p. 336).

Perante a Figura 2.4 percebe-se que a liderança gestionária está para os gestores assim como a liderança visionária está para os líderes. No entanto, e como podemos verificar na mesma figura, os dois papéis são conciliáveis resultando numa posição mais estratégica, que concilia as qualidades do gestor com as qualidades do líder. Diante do exposto, percebemos que uma liderança mais estratégica resulta exactamente da conciliação entre a liderança mais visionária e a gestionária.

Sintetizávamos apoiados em Cunha e colaboradores (2007) afirmando que:

- Liderança e gestão não são coisas iguais, convém não os confundir. Enquanto a primeira é mais visionária, emocional, inovadora, proactiva e decide frequentemente com base em valores, a segunda é exactamente o oposto, definindo-se por ser mais calculista, reactiva, conservadora e procedimental.
- A nível das funções organizacionais, a liderança tende a ser mais eficaz a níveis superiores, de topo, enquanto a gestão é, por sua vez, mais eficaz a níveis hierárquicos inferiores.
- No quotidiano organizacional, parece que a liderança se dá melhor quando existem ambientes de mudança ou em ambientes mais turbulentos. Já a gestão é mais eficaz em ambientes mais estáveis. Contudo, convém que ambas não estejam completamente separadas, mas devem antes complementar-se.
- Há indivíduos cuja capacidade de líder sobressai mais do que a de gestor, enquanto o oposto também acontece. Contudo, existem alguns indivíduos que conseguem simpatizar/coordenar as duas e são líderes-gestores ou gestores-líderes.
- Nas organizações actuais, ambas as funções são importantes e não se deve desprestigiar uma em detrimento da outra. Contudo, e quando não for possível conciliar as duas num mesmo indivíduo, deverá assegurar-se que haja dupla liderança.

Analogamente ao maestro que orchestra uma banda, o líder é um importante *maestro* que pode *afinar* a mudança, quer enquanto processo planeado, quer como ocorrência emergente.



**Figura 2.4.** A liderança estratégica como resultante da conciliação das lideranças visionária e gestonária (adaptado de Rowe, 2001, por Cunha *et al.*, 2007, p. 336).

Suportados no modelo V.I.A.G.R.A.<sup>2</sup> (Rego & Cunha, 2007), como um dos modelos de condução da mudança, reforçamos as diferenças entre liderança e gestão (cf. Figura 2.5).

Numa delineação simples do acrónimo (V.I.A.G.R.A.) cada uma das facetas pode ser definida do seguinte modo (Rego & Cunha, 2007):

**Visão** – A visão é a verdadeira inspiradora e orientadora dos membros em todos os seus aspectos de acção, como a definição de estratégias, políticas e todo o tipo de acções levadas a cabo diariamente. Ela deve ser, por isso, credível, clara, consistente e, acima de tudo, comunicada de forma eficaz.

**Implementação** – Esta procura sobretudo a gestão e planeamento de estratégias tendo em vista a sua implementação. Aqui procura-se colocar em prática a visão.

**Activação** – Os membros, depois de assimilarem bem a visão e implementação e os

<sup>2</sup> Este modelo é uma adaptação de um modelo simples, aventado por Hussey, em 1995.

seus objectivos básicos, deverão estar aptos a empenharem-se na realização dessas duas vertentes. A equipa deve assegurar-se de que os seus membros se sentem empenhados e convictos dos seus objectivos. Deverá certificar-se de que a comunicação é a adequada, deverá saber ouvir e deverá, em última instância, ser merecedora de confiança por parte dos membros.

**Garantia** – Assumir mecanismos de gestão e controlo que se certifiquem do andamento correcto do processo. Desta forma, poderão corrigir-se eventuais erros e conceder uma reorientação às acções levadas a cabo.

**Reconhecimento** – Reconhecer e valorizar as pessoas é um factor de motivação e empenho entre os membros. Este reconhecimento poderá traduzir-se em recompensas materiais, como aumento salarial ou uma promoção, e/ou recompensas simbólicas, como elogios por parte dos gestores.

**Apoio** – O apoio dado pelo líder às pessoas como transmissão de confiança, expectativas de elevado desempenho, encorajamento, apoio afectivo, empatia, para que estas dêem o melhor de si e se ultrapassem a si mesmas. Acima de tudo, o líder deverá ser uma pessoa íntegra e sincera, pois de outra forma nunca conseguirá ter o empenhamento e a motivação desejadas dos seus membros.

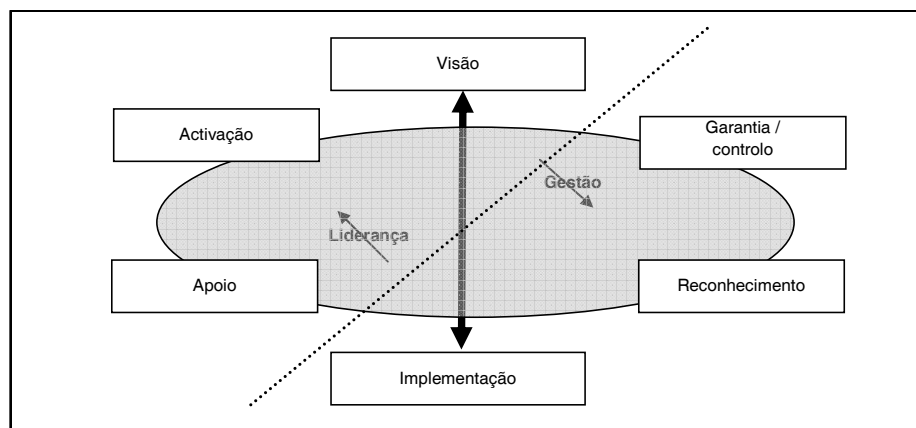


Figura 2.5. O modelo V.I.A.G.R.A. (Hussey, 1995, citado por Rego & Cunha, 2007, p. 155).

O conceito de liderança pressupõe uma definição da *visão* verdadeiramente inspiradora e orientadora, que depois de assimilada pelos colaboradores deverá ser activada e apoiada sendo esta função de liderança mais directa junto dos membros do grupo do que a gestão. No que respeita à gestão, cabe garantir que a visão seja colocada em prática, reconhecendo os colaboradores pela sua efectivação.

Terminando a revisão sobre esta temática, referimos Reddin (1970, p. 34) com a sua afirmação de que: “Um líder não é, na verdade, um gestor no sentido formal. Ele é alguém que os outros consideram como principal responsável pela realização dos objectivos do grupo. Sua eficiência é avaliada pelo grau pelo qual ele influencia os seus seguidores na realização dos objectivos do grupo. (...) No entanto, praticamente tudo o que se aplica ao líder aplica-se ao gestor”.

Por fim, um último apontamento sobre o género e a liderança, pois do que lemos, apercebemo-nos do estereótipo que circunda a liderança, assumida, na maioria das vezes, como uma componente masculina. Não havendo estudos conclusivos sobre as diferenças de comportamento entre homens e mulheres com posições de chefia,

subsiste a sugestão de que as mulheres, enquanto líderes, tendem a ser mais participativas (Eagly & Johnson, 1990; Vroom & Jago, 1995; Vroom, 2000), menos transaccionais e mais transformacionais (Rosener, 1990; Druskat, 1994) do que os homens.

Num artigo do Diário de Notícias (de 26 de Março de 2006), intitulado "Uma liderança no feminino pode fazer a diferença" podemos ver escrito que "as mulheres não devem chegar à liderança por serem melhores, mas sim para representarem a metade da população que constituem", explicou Barbara Bodine, na sessão de abertura da conferência *Women as Global Leaders* que decorreu em Abu Dhabi. Durante três dias, mulheres de 83 países reuniram-se na capital dos Emirados Árabes Unidos (EAU) para discutir a forma como uma liderança feminina pode "alterar as comunidades locais, regionais e até globais" numa conferência subordinada ao tema "Comunidades em transição".

Concordando que as mulheres "tiveram historicamente menos oportunidades que os homens", o xeque Nahyan bin Mubarak Al Nahyan, director de Universidade e Ministro do Ensino Superior dos EAU, sublinhou a necessidade de se "perceber o poder que agora detêm". "Trabalhando em comunidade, as mulheres podem fazer a diferença", afirmou.

Lembrando a recente chegada ao poder de mulheres na Libéria, Chile e Alemanha, a ex-presidente irlandesa e antiga alta-comissária da ONU para os refugiados (1997-2002), Mary Robinson, recordou que, "após o 11 de Setembro, tomaram-se medidas que vão contra a liberdade individual", garantindo que "a liderança das mulheres pode trazer mais tolerância e entendimento".

Autora norte americana, Lois Finkel, no seu livro "As boas raparigas não sobem na vida: 101 erros fatais para a carreira de qualquer mulher", defende que as mulheres lideram melhor do que os homens, pressupondo que as mesmas constroem redes de colaboração mais efectivas do que o habitual sistema hierárquico ainda vigente em muitas organizações, influencia as pessoas através de menos recurso aos "músculos", facilita as equipas a oferecerem todo o seu potencial e a desenvolverem sinergias para resolverem os problemas e darem o seu melhor.

Do exposto depreendemos que quando líderes, as mulheres podem ser mais carismáticas do que os homens evidenciando uma tendência para fortificar a noção de missão e visão nos seus subordinados através do estabelecimento de relações de confiança e amizade. Se pensarmos que as mulheres são efectivamente mais intuitivas, valorizam a cultura do diálogo e da procura de unanimidade e harmonia em equipa, então compreendemos melhor o lugar que para elas pode estar reservado nas organizações e empresas, pois são estes os valores que são *revistos em alta* na actual bolsa de valores da economia moderna.

Assente num estilo mais relacional, a mulher responde aos requisitos dos tempos modernos essenciais ao exercício de liderança em pleno, como sendo: (a) capacidade para exercer diversas actividades em simultâneo; (b) preocupação com os pormenores que fazem a diferença; (c) facilidade de comunicação; (d) fazer muitas perguntas; (e) ser boa ouvinte; (f) encorajar a harmonia e o entendimento. Perante esta panóplia de tarefas múltiplas, não há dúvidas de que as mulheres serão cada vez mais chamadas a ser líderes (Peters, 2001).

No entanto, e apesar das características diferenciais que os separam, não faz sentido, em nosso entender, falar em estilo feminino, ou masculino, de liderança. Aliás, a reforçar isso mesmo estão os paradoxos de que vive a gestão dos dias de hoje (e.g.,

global vs local; grande vs pequeno; complexo vs simples; diversificar vs concentrar). Balancear a diversidade (e.g., não só de género, mas também as competências, conhecimentos, experiências, idades e culturas) parece ser a palavra de ordem.

### 2.3. Teorias da Liderança

De um modo geral a liderança, como ficou aventado, tem sido definida quer em termos de traços individuais e comportamentais, quer em termos de processo de influência sobre outras pessoas.

A liderança, que tende a ser confundida com gestão, não é mais do que a ocupação de posições de gestão para exercer a sua legitimidade de influência.

As teorias da liderança tentam explicar exactamente os factores envolvidos quer na emergência e natureza, quer nas consequências da liderança (Bass, 1990<sup>a</sup>).

Assim sendo, podemos afirmar que os estudos sobre a liderança têm-se balizado entre dois pólos essenciais: o indivíduo “versus” a situação. Este carácter dualista gera duas classes de estudo. Por um lado temos a identificação de traços e comportamentos característicos dos indivíduos com autoridade legal e formal para dirigir outros, por outro a análise dos traços e comportamentos dos indivíduos que exercem influência em grupos de tarefas para os quais não se procedeu, previamente, à designação de líder formal. No entanto, a primeira versão tem sido a mais amplamente estudada.

Despontam daqui dois paradigmas: o *Paradigma Funcionalista* e o *Paradigma Genético* (Jesuíno, 1987). Esta tipologia sobre as perspectivas de liderança difere na ênfase dada, nas noções e na definição de líder.

Enquanto no *Paradigma Funcionalista* a ênfase é colocada nos resultados da interacção entre líder-liderados, adoptando como principais noções adaptação e controle, assumindo o líder o papel central e reconhecendo o “estilo universal”, o *Paradigma Genético* coloca a ênfase na própria interacção, as noções de base são a interacção e a transformação e a liderança é assumida como algo mais do que um comportamento, é um processo interactivo em que existe uma influência mútua não instituindo *one best way* de actuação.

No entanto, neste estudo, decidimos abordar as teorias da liderança de acordo com a tradição do *Paradigma Funcionalista*, que procura prolongar a trajectória de acumulação progressiva, que culmina nas teorias contingenciais, mas agora em “termos menos ingénuos, menos saturados pela crença ideológica na eficácia individual” (Jesuíno, 1987, p. 17).

Iremos, deste modo, sistematizar as principais teorias da liderança apoiados no esquema taxionómico proposto por Jago (1982), o qual possibilita a destrição de dois grandes critérios: o critério da universalidade (*one best way*) versus contingência, e o critério dos traços versus comportamento dos líderes, como podemos consultar no Quadro 2.3 apresentada de seguida.

**Quadro 2.3.** Tipologia das teorias da liderança  
(adaptação do esquema de Jago, retirado de Jesuíno, 1987, p. 18).

		<i>Perspectivas Teóricas</i>	
		<i>Universal</i>	<i>Contingente</i>
<i>Construto focal da liderança</i>	Traços do líder	Tipo I	Tipo III
	Comportamento do líder	Tipo II	Tipo IV

A sequência I, II, III e IV, que desenvolveremos de seguida, corresponde à ordem cronológica de surgimento das várias teorias. Conforme é possível visualizar na tabela 2.3 as primeiras duas perspectivas teóricas são baseadas no critério da universalidade, surgindo primeiro associada aos traços do líder (Tipo 1) e, posteriormente, aos comportamentos do líder (Tipo II). Numa segunda fase as perspectivas teóricas baseiam-se no critério da contingência, aparecendo primeiramente associadas aos traços do líder (Tipo III) e, mais recentemente, aos comportamentos do líder (Tipo IV).

Podemos assim resumir as teorias sobre a liderança numa classificação em quatro grupos distintos (apresentados aqui por ordem cronológica de seu advento):

- i. Teorias de traços de personalidade (até aos anos 40)
- ii. Teorias sobre estilos de liderança/comportamento do líder (até aos anos 60)
- iii. Teorias situacionais/contingenciais da liderança (desde os anos 50 até ao final da década de 70)
- iv. Nas últimas duas décadas tem-se assistido a um certo retorno a aspectos da teoria dos traços e da teoria do carisma.

Ampliamos de seguida cada uma delas com mais detalhe e enquadramento desde o conceito, passando pelo caminho percorrido até à referência dos autores que acorreram em sua legítima defesa.

### 2.3.1. Teorias do Tipo I: Os Traços do Líder Universal

As teorias alicerçadas em traços específicos de personalidade do líder são as mais antigas e dominaram a arena científica até aos anos 40. A primeira teoria, defendida por Thomas Carlyle (1910), ficou conhecida do público como a Teoria do “Grande Homem”. Segundo o autor, os progressos e avançados colossais da humanidade decorreram e foram determinados por homens com traços de personalidade muito particulares.

Este tipo de teorias aglutina em quatro os traços que um líder deve possuir, desde de traços físicos (energia, aparência, força física), intelectuais (adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e auto-confiança), sociais (cooperação, capacidade de relacionamento interpessoal e de gestão) e relacionados com a tarefa (capacidade de realização, persistência e iniciativa).

As teorias dos traços de personalidade, tendência que se verificou desde o início do século XX até ao final dos anos 40, declaram-se demasiado simplistas e redutoras ao defenderem os traços de personalidade como distintivos de um bom líder, descurando aspectos tão importantes como as características dos liderados e o contexto em que se exerce e decorre a liderança.

A incapacidade da Teoria dos Traços para explicar convenientemente a Liderança, fez com que os investigadores procurassem outras vias de análise. Uma delas refere-se ao comportamento dos Líderes, ponto analisado de seguida.

### 2.3.2. Teorias do Tipo II: Os Comportamentos do Líder Universal

O determinismo das teorias dos traços cuja premissa fundamental era a de que a liderança ou subordinação é inata foi contestado através da realização de vários

estudos empíricos (e.g., Lindzey & Aronson, em 1968, fazem referência aos estudos de Lindzey sobre líderes em situação, onde ficou demonstrado não ser possível encontrar qualquer traço de personalidade que pudesse distinguir líderes de não líderes), levados a cabo por um conjunto de investigadores sociais que fundamentaram as *Teorias sobre os Estilos de Liderança*.

O responsável pelo corte com a visão precedente foi Kurt Lewin (1938), que após vários ensaios com grupos naturais chegou à conclusão de que o comportamento do líder é função da personalidade do líder e da situação:  $C=f(P,S)$ .

Deste quadro teórico, em que o estudo do comportamento humano é definido em termos das interações entre a pessoa e o meio envolvente deve assim ser entendida de uma forma estrita, fazendo-se economia tanto dos factores diacrónicos pessoais (socialização), como dos factores envolventes mais remotos como a cultura e as instituições (Jesuíno, 1987).

Enquanto na abordagem anterior o foco era naquilo que o líder é, na teoria sobre os estilos de liderança a atenção era dirigida àquilo que o líder faz, ou seja, o seu estilo de comportamento para liderar. Nestas últimas, os investigadores centraram-se, preferencialmente, nos *líderes formais*.

Estas teorias tiveram como intuito definir o estilo de comportamento do líder mais eficaz, independentemente da situação em que esse comportamento ocorresse. Aqui podemos avultar duas grandes teorias de referência que se situaram dentro desta abordagem:

#### **a. Estilo de Liderança autocrática, liberal e democrática**

Presidindo o objectivo de realizar um estudo com crianças de 10 anos (que foram distribuídas em 4 grupos diferentes e que, de 6 em 6 semanas eram submetidos a um estilo diferenciado de liderança), orientado para o cumprimento de tarefas, Lewin, White e Lippitt (1939) apuraram o impacto ocasionado por três estilos de liderança diferentes: a autocrática (também designada por liderança autoritária, onde o líder é quem fixa as directrizes, as providências e as técnicas para a execução das tarefas sem qualquer participação ou consulta do grupo), a liberal (mais conhecida por *laissez-faire*, caracterizada pela participação mínima do líder, onde o grupo decide e determina as tarefas a executar) e a democrática (onde as directrizes são debatidas e decididas pelo grupo, com a orientação do líder). Concluíram que os grupos que eram alvo de uma liderança autocrática denunciavam a maior quantidade de trabalho produzido na presença do líder, embora este tipo de liderança provocasse tensão, frustração, e pouca satisfação no grupo. Por sua vez, os grupos submetidos a uma liderança liberal não apresentavam nem quantidade nem qualidade de trabalho efectuado. Era, portanto, com a liderança democrática que os grupos produziam trabalho com mais qualidade, assistindo-se a uma amizade e confiança entre os membros do grupo (embora, segundo Jesuíno, a quantidade pudesse ficar um pouco comprometida). Deste breve trecho sobre a teoria dos três estilos de liderança podemos concluir que o estilo de liderança democrática, em que os liderados são incentivados a participar e a demonstrar espírito de iniciativa e criatividade, é a preferencial.

#### **b. Ênfase na produção versus ênfase nas pessoas**

Rensis Likert e alguns dos seus colegas do Instituto de Pesquisa Social de Michigan, a partir de variadas pesquisas comportamentais, verificaram que nas organizações podem coexistir vários tipos de liderança, representando-as num contínuo que vai desde o sistema 1 ao sistema 4 (Jesuíno, 1987).

No *sistema 1*, os chefes não têm confiança nos subordinados. As principais decisões e o estabelecimento dos objectivos da organização são assentes no topo hierárquico. Os subordinados são forçados a trabalhar à base do medo, das ameaças, punições e



recompensas causais. A escassa interação entre superiores e subordinados é feita com base no medo e na desconfiança. O processo de controlo está altamente concentrado no topo hierárquico da organização.

No *sistema 2*, os chefes têm uma confiança condescendente nos subordinados tal como sucedia entre patrões e criados. As principais decisões e o estabelecimento de objectivos originam-se no topo, mas muitas decisões são tomadas, dentro dum quadro determinado e circunscrito a níveis mais baixos. O processo de controlo está ainda concentrado no topo mas algum é delegado para os níveis intermédios.

No *sistema 3*, os chefes têm confiança substancial mas não total nos subordinados. As decisões já não são tomadas ao nível do topo hierárquico, podendo os subordinados tomar decisões a níveis baixos. A comunicação flui tanto no sentido descendente como no sentido ascendente da hierarquia. Utilizam-se recompensas, e excepcionalmente recorrem-se a punições para motivar. Há um certo grau, embora moderado, de interações superior-subordinado. Aspectos significativos do controlo são delegados e partilhados pelos níveis mais altos como pelos níveis mais baixos da hierarquia.

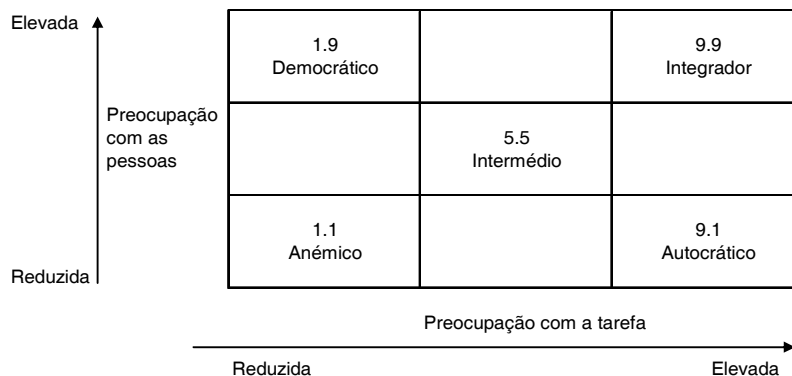
No *sistema 4*, os chefes têm total confiança nos seus subordinados. As decisões acham-se largamente dispersas através da organização. A comunicação flui não apenas nos sentidos ascendente e descendente mas também no sentido horizontal, entre colegas. Os trabalhadores são motivados pela participação e envolvimento, a aumentar a eficácia organizacional.

A tese de Likert é que, quanto mais as organizações mudem dos sistemas 1 e 2, para os sistemas 3 e 4, mais eficazes elas se tornam (maior produtividade e maior satisfação do pessoal).

Blake e Mouton (1964), encaminhados pelos dois tipos de liderança defendidos por Likert (liderança centrada na tarefa versus liderança centrada nos empregados), desdobraram um modelo de análise comportamental dos líderes, popularizada como a *matriz gerencial (managerial grid)* e que, ainda hoje, é recurso habitual na formação dos líderes. Em conformidade com os autores, o líder pode orientar a sua acção para dois aspectos basilares das organizações:

**A ênfase na produção** – preocupação com os resultados dos esforços dos liderados, isto é, com o resultado da tarefa;

**A ênfase nas pessoas** – aqui a principal preocupação é dirigida às pessoas, atendendo às suas necessidades e expectativas.



2.6. Grelha de Gestão de Blake e Mouton (adaptado de Fachada, 1998, p. 274).

Com a *matriz gerencial*, estes autores avaliaram os estilos de liderança esquematizando a sua avaliação numa tabela de dupla entrada, composta por dois eixos: no eixo vertical está representada a “ênfase nas pessoas” e no horizontal a “ênfase na produção”. Como podemos ver na Figura 2.6, nos principais pontos de interacção das duas “ênfases” (quatro cantos e no centro da grelha), encontram-se os cinco principais estilos de liderança, reconhecidos em função da orientação para a tarefa ou para as pessoas.

Esta grelha baseou-se nas pesquisas anteriores e consiste numa matriz bidimensional. No plano cartesiano, no eixo do X, representaram a preocupação dos líderes com a produção representada pela realização das tarefas, e no eixo do Y a preocupação com as pessoas. Cada um dos eixos foi dividido em 9 pontos, de modo a que o cruzamento desses pontos resultasse em estilos de liderança que combinassem a orientação do líder para a produção e para as pessoas, conforme apresentado na Figura 2.6.

Os autores procuraram encontrar o estilo ideal (*one best way*<sup>3</sup>) o qual, de acordo com a visão deles, seria representado pelo estilo 9.9, que dedica igual atenção às duas dimensões.

Assim, o líder 9.9, de acordo com esta abordagem, consegue um equilíbrio de actuação onde os líderes se voltam tanto para a estruturação e acompanhamento da tarefa, mas sem descuidar a dimensão relacional, onde as pessoas são o mais importante. Com o recurso à *grade gerencial*, os líderes poderão observar o seu estilo de liderança a fim de aperfeiçoarem o seu desempenho individual e previsivelmente o grupal, sempre na perspectiva de assemelhar o seu estilo pessoal com o estilo ideal protagonizado na grelha pelo estilo 9-9 (que dá grande importância quer à produção quer ao desenvolvimento sócio-profissional dos liderados).



Figura 2.7. Os principais estilos de liderança, segundo a grelha de Blake e Mouton (1964).

<sup>3</sup> Conceito introduzido por Taylor em 1911.

Estes dois autores complementam o seu contributo com a definição dos principais estilos de liderança, segundo a *grade gerencial*. Condensamos esta ideia na Figura 2.7 com os estilos de liderança e seu significado, segundo a grelha de Blake e Mounon e onde podemos ver o tipo de gestão que os autores atribuem aos diferentes estilos.

Assim, o estilo 1-9 é o estilo *country-club*, que é um estilo simpático onde a atenção é dada às necessidades das pessoas, o que cria uma atmosfera amigável relegando para segundo plano o trabalho. O estilo 9-9, é o estilo *team*, ou seja, é um estilo de equipa onde a realização das tarefas é feita com base na motivação, optimismo e equilíbrio das pessoas. O estilo 5-5, designado de estilo *middle-road*, é como o nome indica um estilo que está essencialmente preocupado com o equilíbrio entre as tarefas e as emoções. O estilo 1-1, o estilo *impoverished*, é um estilo mais fraco, onde o esforço é mínimo tanto para a realização das tarefas como para a motivação das pessoas. O estilo 9-1, o estilo *task*, é como o nome sugere, um estilo muito preocupado com a eficiência para a concretização das tarefas, minimizando o factor humano.

Apesar da entusiástica contribuição das teorias sobre os três estilos de liderança, e da grande receptividade da comunidade à *grade gerencial* de Blake e Mounon (1964), estas começaram a ser postas em causa em termos de aplicabilidade à formação e cargos de chefia. Nos anos 60 e 80 foram feitas várias pesquisas no sentido de estudar o contexto em que é exercida a liderança, para além da preocupação com a identificação das características genéricas e universalmente válidas do líder. Despertam, assim, as teorias situacionais ou contingenciais da liderança. Uma dessas teoria situacionais, que procurou explicar a liderança num contexto mais amplo do que a dos traços de personalidade, partindo do princípio de que não existe um único estilo ou característica de liderança válida para qualquer situação, é a de Tannenbaum e Schmidt (1958).

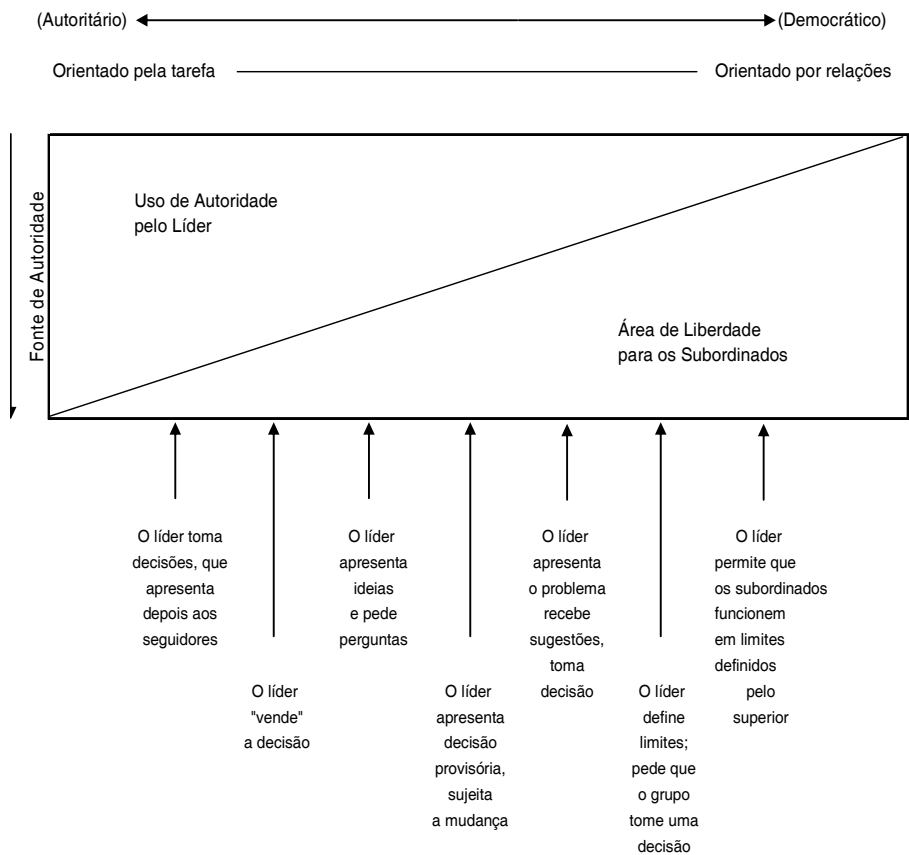
Estes autores (e conforme pode ser visto na Figura 2.8), defendem que existe uma ampla gama de padrões de comportamento de liderança que o líder pode escolher na sua relação com os subordinados.

Cada tipo de comportamento relaciona-se com o grau de autoridade utilizado pelo líder e pelo grau de liberdade disponível para os seus subordinados, devendo-se ter em consideração três forças capitais (Fachada, 1998): força do líder (os seus valores, ideias, confiança e sentimentos), força do subordinado (suas necessidades, disponibilidades, responsabilidades, capacidades, interesses, conhecimentos e expectativas) e a força da situação (tipo de organização, valores, tradições, políticas e directrizes).

De acordo com a Figura 2.8, o líder que se encontra na extremidade autoritária do contínuo tende a orientar-se para as tarefas e exercer o seu poder sobre os subordinados. Os líderes cujo comportamento se encontra na dimensão democrática estão mais orientados para os subordinados dando-lhes liberdade e autonomia de execução e decisão.

O interesse do líder pelas tarefas, corresponde a uma representação do líder autocrático e o interesse do líder pelas relações corresponde a uma orientação do líder democrático.

A diferença essencial entre os dois estilos de liderança baseia-se nas suposições que têm acerca da fonte do poder, da autoridade e da natureza humana.



**Figura 2.8.** Contínuo do comportamento de liderança (Tannenbaum & Schmidt, 1967, p. 96).

Enquanto o estilo autocrático se baseia na ideia de que o poder do líder advém da posição que ocupa e aceita que as pessoas são irresponsáveis e preguiçosas por natureza (Teoria X de McGregor), o estilo democrático supõe que o seu poder lhe é conferido pelo subordinados e acredita que as pessoas se podem auto-dirigir, e que são criativas no trabalho, desde que motivadas (Teoria Y), segundo Holpp (2002).

### 2.3.2.1. Os Estudos de Ohio: Estruturação e Consideração

Visto que estes estudos assumem uma relevância especial para a nossa tese, eles sofrerão aqui um desenvolvimento superior em relação aos outros pontos similares sobre as teorias da liderança.

Os estudos da Universidade de Ohio, que tiveram início após a Segunda Guerra Mundial (1945), procuraram identificar as dimensões independentes do comportamento do líder. Um dos pioneiros foi Shartle (1950) que organizou os *Ohio State University Leadership Studies*.

Estes estudos começaram por compilar e analisar mais de 1700 afirmações sobre os comportamentos observáveis dos líderes. De seguida, foram seleccionados os 150 itens mais relevantes, os quais possibilitaram a construção de uma primeira versão de um instrumento de medida de estilo de liderança (Tracy, 1987). Esta versão preliminar foi administrada em diversas organizações, desde organizações militares, a organizações industriais e educacionais (Stogdill, 1963).

Ou seja, da análise factorial das respostas obtidas foram encontrados dois factores independentes que responderam pela maioria dos comportamentos de liderança, passíveis de serem descritos graficamente por dois eixos ortogonais (cf. Figura 2.9), que explicavam 80% da variância (Tracy, 1987).

A estes dois factores, deu-se o nome de consideração (*consideration*) e estruturação (*initiating structure*), dicotomia essa que já havia sido introduzida por Bales, nos seus estudos sobre os comportamentos dos líderes emergentes, identificando exactamente as “funções instrumentais”, associadas aos aspectos de tarefa, e as “funções expressivas”, associadas aos aspectos sócio-afectivos.

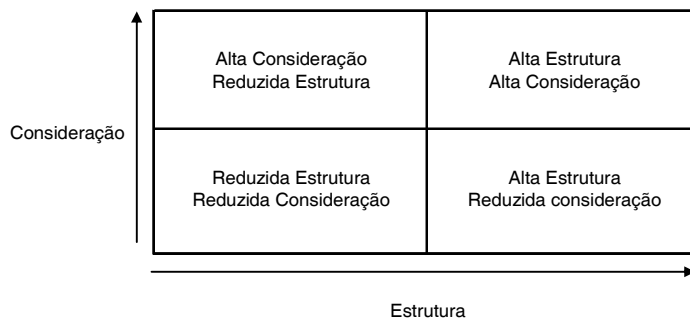


Figura 2.9. Os quadrantes dos estudos de liderança de Ohio (adaptado de Jesuíno, 1987, p. 55).

Assim sendo, a **estruturação** refere-se à medida em que o líder estabelece objectivos e estrutura as suas tarefas e as tarefas dos seus subordinados, para que sejam alcançados os seus objectivos eficazmente. Uma alta pontuação nesta dimensão caracteriza indivíduos que desempenham um papel mais activo na direcção das actividades do grupo através do planeamento, comunicação, estabelecimento de prazos, definindo padrões de desempenho, entre outros (Jesuíno, 1987).

Por seu lado, a **consideração** refere-se à medida em que as relações entre líder e subordinados são caracterizadas por uma confiança recíproca e respeito pelas ideias e pelos sentimentos dos subordinados. Um líder com uma alta pontuação nesta dimensão expressa uma atitude amigável em relação aos seus subordinados, manifestando interesse e respeito pelas suas ideias e sentimentos (Robbins, 1996).

Dada a independência entre as duas dimensões, qualquer combinação é possível, como podemos ver na Figura 2.8, ou seja, um líder pode obter pontuações baixas ou elevadas nas duas dimensões, bem como elevada numa e baixa na outra. As pesquisas demonstraram assim que as duas dimensões identificadas eram distintas, e que não

faziam parte de um *continuum*<sup>4</sup>. Uma nota alta numa dimensão não significa uma nota baixa na outra. Portanto, a liderança poderia se direccionar tanto numa direcção como para a outra. Estes estudos de Ohio descrevem, pela primeira vez, o comportamento do líder em duas dimensões e não num simples contínuo.

Convém não esquecer que antes do desenvolvimento destes estudos não havia nenhuma abordagem mais consistente sobre liderança.

À semelhança das teorias do tipo I explanadas no ponto anterior, também aqui se postula a existência de um estilo universal e preferível de liderança aplicado a todas as situações.

Partindo deste pressuposto, os investigadores de Ohio reuniram alguma evidência empírica sugerindo que a maior eficácia se achava associada à combinação de consideração e estruturação elevada. Na literatura sobre o tema popularizou-se a designação desse estilo com *hi-hi* (Jesuíno, 1987). Ou seja, o líder ideal é aquele que estabelece, simultaneamente, boas relações com os subordinados e que desempenha um papel activo no planeamento e direcção das actividades do grupo.

No entanto, estas conclusões encontram-se condicionadas pelo tipo de instrumento que é utilizado para a recolha dos dados.

A este propósito, e no seguimento destes estudos iniciados em Ohio, foram elaborados diversos questionários, entre os quais se destacam os referidos por Jesuíno em 1987: *Supervisory Behavior Description Questionnaire* – SBDQ (48 itens - Fleishman, 1957); *Leadership Opinion Questionnaire* – LOQ (40 itens - Fleishman, 1957); *Leader Behavior Description Questionnaire* – LBDQ (30 itens - Halpin, 1957) e a sua versão revista LBDQ – Form XII (20 itens - Stogdill, 1963).

De acordo com vários estudos realizados por diferentes autores (Jesuíno *et al.*, 1985; Schriesheim *et al.*, 1975) vêm sugerir que o modelo *hi-hi* pode ser confirmado quando se utiliza a escala SBDQ, por exemplo, não se verificando quando se utiliza o LBDQ.

No entanto, e apesar do axioma do *one best way*, representado aqui pelo modelo *hi-hi*, ser posto em causa, ainda se verifica o recurso a esta ideia principalmente nos programas de formação em liderança e gestão. Exemplo disso mesmo, é o modelo de Blake e Mouton (1964), conhecido como a grade gerencial (*managerial grid*), sob a designação de modelo 9.9, como tivemos oportunidade de verificar anteriormente.

Seguindo o interesse histórico da psicologia das organizações pelas questões relacionadas com as posições individuais de supervisão, gestão e outros tipos de direcção, estão disponíveis na literatura diversas escalas relacionadas com as percepções e estilos de liderança praticados em ambiente organizacional. Como exemplos válidos podemos citar o *Leader Behavior Description Questionnaire – LBDQ Form XII* (100 itens, Stogdill, 1963), o *Supervisory Behavior Description Questionnaire - SBDQ* (48 itens, Fleishman, 1953<sup>a</sup>, 1957<sup>a</sup>), o *Leadership Opinion Questionnaire - LOQ* (40 itens, Fleishman, 1953<sup>b</sup>, 1957<sup>b</sup>) e o *Least Preferred Co-worker - LPC* (16 itens, Fiedler, 1967) como sendo as escalas mais frequentemente utilizadas nas pesquisas mais recentes. Outros exemplos, como o *Michigan Organizational Assessment Questionnaire - Supervision* (Cammann, Fichman, Jenkins & Kesh, 1979; Seashore, Lawler, Mirvis & Cammann, 1982), o *Supervisory and Peer Leadership* (Taylor & Bowers, 1972), o *Leader Reward Behavior* (Sims & Szilagyi, 1975b), o *Conflict Resolution Strategies* (Howat & London, 1980), *Group Atmosphere* (10 itens, Fiedler, 1967), o

<sup>4</sup> Ou seja, estes dois factores não são extremos opostos dum mesmo contínuo. As duas dimensões são separadas e conceptualmente independentes.

*Group Processes* (7 itens, Taylor & Bowers, 1972), *Michigan Organizational Assessment Questionnaire – Work Group Functioning* (14 itens, Cammann, Fichman, Jenkins & Kesh, 1979; Seashore, Lawler, Mirvis & Cammann, 1982) e o *Interpersonal Trust at Work* (12 itens, Cook & Wall, 1980) têm sido usados com menos frequência uma vez que lhes escasseiam as evidências de qualidades psicométricas, essenciais para estudos credíveis e fiáveis.

Segundo Jesuíno (1987), das escalas de Ohio a que foram realizados uma análise sistemática das *propriedades psicométricas*<sup>5</sup>, a versão revista do LBDQ, a chamada Forma XII<sup>6</sup>, é a que se afigura, apesar de tudo, a mais adequada.

Como observa Schriesheim e Kerr (1974) o conteúdo do LBDQ – Forma XII parece razoavelmente válido tendo sido sujeito à validação experimental com bons resultados, não confundindo frequência com magnitude de comportamento.

Esta escala, que permitiu a realização de inúmeros estudos sobre a liderança, merecerá especial destaque na parte empírica desta tese, onde se desenvolverá de forma mais adequada.

### **2.3.2.2. Os Estudos de Michigan: O Estilo Autoritário e o Estilo Democrático**

Aproximadamente na mesma época dos estudos na Universidade de Ohio, o *Survey Research Center* da Universidade de Michigan desenvolveu um estudo com objectivos muito semelhantes: identificar as características do comportamento do líder relacionadas com a sua eficácia. Aqui sobressaem nomes como os de Lickert, Katz e Kahn (Jesuínio, 1987).

Os estudos de Michigan chegam a conclusões similares às da Universidade de Ohio. Porém, em vez de uma estrutura bifactorial, os investigadores de Michigan defendem a existência de apenas uma dimensão, mas com duas orientações que passamos a referir:

- *Preocupações com a tarefa*, ou seja, o líder é orientado para a tarefa, para a produção, e preocupa-se mais com esta do que com a equipa que a executa. Este é classificado como sendo um líder persuasivo, com um estilo autoritário, directivo e socialmente distante (Liderança Autocrática).

- *Preocupação com as relações pessoais*, ou seja, o líder é orientado para as pessoas e, acredita que o processo de liderança deve proporcionar um ambiente de trabalho, no qual as pessoas se sintam confortáveis, apoiadas e orientadas. Este líder é classificado como democrático, consultivo, participativo e preocupado com as pessoas (Liderança Democrática).

Esta classificação do comportamento dos líderes em dois grupos, difere da visão de Ohio na medida em que as duas dimensões (orientação para a produção e orientação para os empregados) são consideradas dois extremos opostos de um mesmo *continuum*, ou seja, o comportamento do líder pode variar entre as duas.

---

<sup>5</sup> Consistência interna, validade de constructo, validade convergente e discriminante, validade experimental, validade concorrente, validade preditiva, assimetria, desejabilidade social e leniência, efeito de halo, intervalo e distinção entre frequência e magnitude.

<sup>6</sup> A Forma XII é uma escala tipo Lickert compreendendo 20 itens com 5 pontos cada, correspondendo 10 deles ao factor *Estruturação* e os outros dez ao factor *Consideração*.

As duas dimensões evidenciadas identificam que os líderes se comportam essencialmente voltados para a tarefa e/ou para os relacionamentos.

Estas duas dimensões integraram inúmeros estudos na área (*e.g.*, Katz, Maccoby & Morse, 1950; Kahn & Katz, 1953), estudos esses que pretendiam obter informações sobre as consequências gerais de um e do outro estilo no desempenho dos empregados, na sua satisfação, no interesse pela organização, na inovação, entre tantos outros.

Um desses exemplos é o trabalho desenvolvido por Greene (1975), que analisou a relação de causalidade entre o comportamento do líder e o desempenho e satisfação dos subordinados. Os resultados indicaram que o estilo de consideração promove a satisfação dos subordinados e que, por seu lado, o desempenho dos subordinados é mais afectado pela estruturação do líder.

Importa ainda destacar que as conclusões, quer dos estudos da Universidade de Ohio, quer dos da Universidade de Michigan, acarretaram uma contribuição significativa para a melhor compreensão do fenómeno da liderança nas organizações.

No entanto, e como já foi referido, as abordagens com duas dimensões não conseguiram apreender a totalidade da liderança. A crítica que lhe dirigem é que as abordagens comportamentais não consideram as mudanças nas situações, ou seja, no contexto em que a liderança é exercida. Isso fez com que emergisse um novo conjunto de abordagens contingenciais, ponto que apresentaremos de seguida.

### 2.3.3. Teorias do Tipo III: Os Traços do Líder e as Situações – Modelos de Contingência de Primeira Geração

Ao contrário da admissão da presença de um único estilo de liderança válido e aplicável para todas as situações, as teorias situacionais ou contingenciais defendem que cada tipo de situação reivindica um tipo de liderança diferenciado e adaptado. Segundo estas abordagens, as variáveis fundamentais a serem analisadas são: o líder, o grupo e a situação.

O líder eficaz não é aquele que já nasce *um grande homem*, ou que tem um estilo de liderança democrático, mas sim aquele que adapta o seu comportamento de líder a cada situação.

De entre as principais teorias situacionais/contingenciais de primeira geração realçamos o modelo de contingência de Fiedler.

O modelo de Fiedler conjuga as duas dimensões do comportamento do líder apresentadas nos estudos anteriores (orientação para a tarefa e a orientação para os relacionamentos) e três critérios situacionais (cf. Figura 2.10): as Relações Líder-Membro (RLM), a Estrutura da Tarefa (ET) e o Poder da Posição (PP).

Fiedler pressupõe que:

- a) O estilo de liderança de um indivíduo é fixo;
- b) Que existem contingências que tornam mais eficaz um estilo do que outro.

Partindo destes pressupostos, seria necessário que o líder fosse colocado na situação em que o seu estilo se mostrasse mais eficaz, uma vez que o líder não conseguiria



mudar o seu estilo para se ajustar a uma determinada situação.

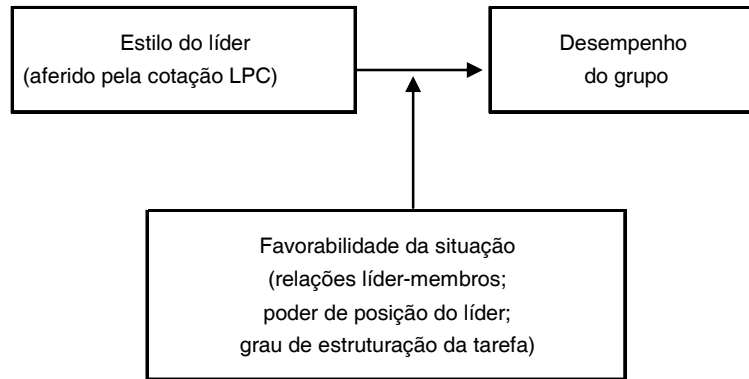


Figura 2.10. O modelo contingencial de Fiedler (Cunha *et al.*, 2007, p. 351).

Para medir as orientações dos líderes, Fiedler desenvolveu a escala LPC (*Least Preferred Coworker*) que consiste numa série de escalas de tipo diferenciador semântico em que os sujeitos descrevem o colega de trabalho com o qual tiveram, até então, maior dificuldade em trabalhar.

Fiedler não centra a sua atenção em descobrir qual o melhor estilo de liderança, mas sim o estilo mais eficaz para uma determinada situação.

Perante esta preocupação, o autor considera que os vários estilos de liderança podem ser mais ou menos eficazes, dependendo dos elementos da própria situação, elementos esses que ele operacionaliza em três variáveis situacionais que passamos a citar (Fachada, 1998):

1. As relações pessoais com os membros do grupo;
2. O grau de estruturação da tarefa que o grupo deve realizar;
3. O domínio e a autoridade que o poder lhe confere (poder de posição);

Define ainda a favorabilidade da situação, como o grau em que essa situação permite ao líder exercer a sua influência sobre o grupo (por exemplo, uma situação favorável para o líder será quando ele é estimado pelos membros do grupo, quando tem uma posição hierárquica de alto poder e apresenta uma alta orientação para a tarefa - *estruturação*, segundo os estudos de Ohio).

Embora os estudos que testaram a validade do modelo de Fiedler conduzirem a conclusões genericamente positivas, a complexidade das variáveis situacionais prejudica a sua estimativa por parte da maioria das pessoas, uma vez que é difícil para elas determinar o quão boas são as relações líder-membro, quão estruturada estão as tarefas e quanto poder de posição o líder tem.

No entanto, e como afiança Cunha e colaboradores (2007), este modelo lançou as sementes de detecção de factores situacionais que interferem na eficácia da liderança, sementes essas que fertilizaram inúmeros estudos consequentes, dos quais daremos conta (de alguns deles) na secção seguinte.

## 2.3.4. Teorias do Tipo IV: Os Comportamentos do Líder e as Situações – Modelos de Contingência de Segunda Geração

De entre a multiplicidade de modelos que poderiam aqui ser alvo de reflexão neste ponto das teorias do tipo IV (*e.g.*, Modelo Sistémico de Bass & Valenzi, o Modelo de Misumi & Seki e o Modelo de Contingência Multivariado de Heller) decidimos fazer uma breve explicação apenas da teoria situacional de Hersey e Blanchard e do Modelo de Vroom e Yetton, por serem os mais referenciados na literatura da especialidade.

### 2.3.4.1. Teoria Situacional de liderança de Hersey & Blanchard

O modelo situacional de Hersey e Blanchard (1977) introduz uma variável novidade: a maturidade da equipa (ou maturidade dos subordinados). Para estes autores, a eficácia da liderança depende do aproveitamento do comportamento acertado e ajustado à maturidade dos subordinados que lideram.

Partem do pressuposto básico de que a maturidade *é a capacidade e a vontade pessoal de assumir responsabilidades pela orientação do seu próprio comportamento*, e dividem-na em duas componentes principais: a maturidade no trabalho e a maturidade psicológica.

A maturidade no trabalho reporta-se à capacidade em termos de conhecimento e formação necessários para o desempenho da tarefa, e é avaliada numa escala de quatro intervalos, em que 1 - representa pouca maturidade; 2 - alguma maturidade; 3 - bastante maturidade e 4 - muita maturidade.

Por sua vez, a maturidade psicológica é relativa ao querer e à vontade, o que implica autoconfiança e dedicação, sendo igualmente avaliada numa escala de quatro intervalos, em que 1 - representa raramente; 2 - às vezes; 3 - frequentemente e 4 - geralmente.

O nível de maturidade (calculado em termos da soma da maturidade psicológica com a maturidade no trabalho) pode avocar quatro estádios:

- **M1** – Pessoas que evidenciam incapacidade para a realização das tarefas e simultaneamente falta de vontade para assumir responsabilidades.
- **M2** – Pessoas analogamente incapacitadas para realizar tarefas, mas algumas vezes demonstram vontade e alguma motivação, ou seja, são pessoas que carecem de competências necessárias para a realização das tarefas e assumpção de um nível maior de responsabilização.
- **M3** – Pessoas com bastante capacidade de produção mas com níveis motivacionais instáveis, nem sempre respondentes às solicitações do líder.
- **M4** – Nível de maturidade ideal, em que as pessoas revelam um elevado grau de capacidade de realização e competências para a tarefa e com vontade alargada relativa à consecução das tarefas que lhes são solicitadas.

Tendo em conta os estádios de maturidade da equipa, é possível apurar quatro estilos de liderança específicos:

- **S1 (*telling*)** – neste caso o líder dirige, dá ordens (verifica-se uma alta orientação para a tarefa e baixo relacionamento), ou seja, é ele que define os papéis e informa os subordinados sobre a tarefa, como e quando executá-la demonstrando, por isso, um comportamento bastante directivo.
- **S2 (*selling*)** – aqui o líder tenta persuadir, vender as suas ideias (baixa ênfase na estruturação das tarefas e alto nível de relacionamento com as pessoas), ou seja, o líder abastece os subordinados de comportamento directivo e apoio

para que as tarefas possam ser cumpridas de acordo com a sua definição e estruturação preliminar.

- **S3 (*participating*)** – em relação ao estilo S3, o processamento de decisão é compartilhado, participado, centrando-se o papel do líder na facilitação e comunicação (baixa ênfase na estruturação das tarefas e alto nível de relacionamento com as pessoas).
- **S4 (*delegating*)** – Este estilo só é adequado quando estamos na presença de uma equipa capaz de desenvolver trabalho e com abundantes níveis de motivação para realizar o que lhe é requerido, uma vez que o suporte aos colaboradores é bastante acanhado sendo o líder a delegar (baixa ênfase na estruturação das tarefas e baixo nível de relacionamento com as pessoas).

Para os autores, qualquer dos estilos aqui apresentados é válido, desde que moldado à maturidade dos subordinados. Como se poder averiguar na Figura 2.11, sempre que os liderados atingem distintos graus de maturidade, o líder atenua o controlo e o relacionamento com a equipa.

Como podemos visualizar na Figura 2.11, este modelo baseia-se na interacção entre: (1) as orientações evidenciadas pelo líder (o comportamento orientado para as tarefas), (2) o apoio sócio-afectivo prestado pelo líder (relacionamento) e (3) o nível de maturidade dos colaboradores evidenciados numa determinada tarefa.

O conceito básico deste modelo consiste em estabelecer uma correspondência entre a actuação do líder e a maturidade dos subordinados. À medida que a maturidade dos colaboradores aumenta o líder deverá começar a reduzir o seu comportamento da *tarefa* e a aumentar o seu comportamento de *relacionamento*. No entanto, à medida que os colaboradores revelam padrões de maturidade acima da média é desejável que o líder diminua não só o seu comportamento de tarefa, como o seu comportamento de relacionamento. Nesta situação o colaborador é suficientemente maduro quer em termos de trabalho (tarefa) quem em termos psicológicos (relacionamento).

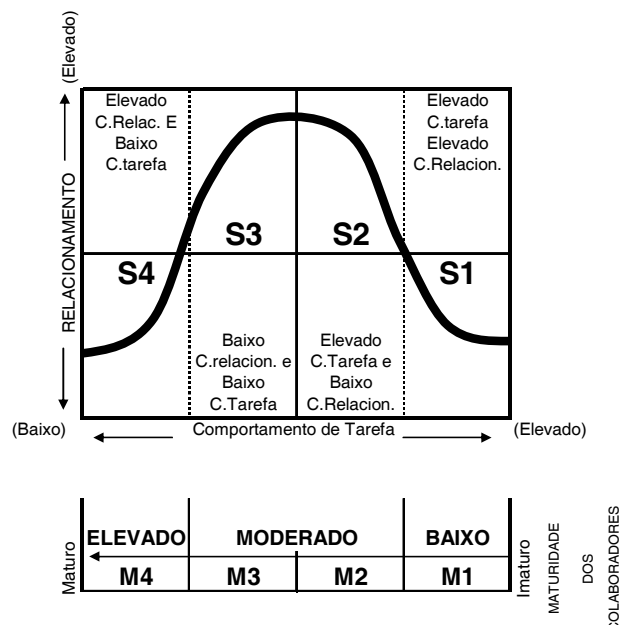


Figura 2.11. Teoria situacional de liderança (adaptado de Hersey & Blanchard, 1977, por Jesuíno, 1987).

A título indicativo e ilustrativo, e segundo as numerosas aplicações deste modelo em acções de formação coordenadas pelo Professor Correia Jesuíno, os estilos de liderança mais frequentes são o estilo S1 e S2, seguidos do S3 e muito raramente o S4, o que poderá ser revelador de uma significativa capacidade de delegar por parte dos líderes portugueses. Neste caso, o líder deverá avaliar não só a maturidade individual dos elementos da equipa, bem como a maturidade do grupo como um todo.

Aqui, à semelhança de outras abordagens situacionais já referidas, não há *one best way*, um estilo universal aplicado e eficaz em todas as situações, mas sim a eficácia da liderança vai ser determinada a partir do ajustamento do estilo (ou estilos) predominante às exigências da respectiva situação. Também por analogia aos outros modelos situacionais muito popularizados para efeitos de formação, continuam a ser escassos os seus fundamentos teóricos.

Comparável ao modelo situacional de Hersey e Blanchard, e a título de exemplo, Misumi e Seki desenvolveram, em 1971, um modelo situacional de liderança que incorpora características diferenciais dos colaboradores neste caso não em termos de graus de maturidade, como no modelo de Hersey e Blanchard, mas sim em graus de motivo para o sucesso (McClelland *et al.*, 1953).

### 2.3.4.2. Modelo de Vroom & Yetton

O Modelo de Vroom e Yetton, também conhecido por Teoria Normativa, é como o nome indica um modelo normativo de análise da liderança e de tomada de decisão, inicialmente desenvolvido pelos trabalhos de Victor Vroom e Philip Yetton, em 1973, e posteriormente melhorado com o contributo de Jago (Vroom & Jago, 1988). Este modelo coloca a ênfase no grau de participação que os subordinados devem ter na tomada de decisão para que estas sejam mais eficientes e eficazes, dependendo este das características da situação. De acordo com este modelo, os líderes podem escolher um de cinco processos de envolvimento dos subordinados na tomada de decisão, segundo o esquema seguinte (cf. Figura 2.12).

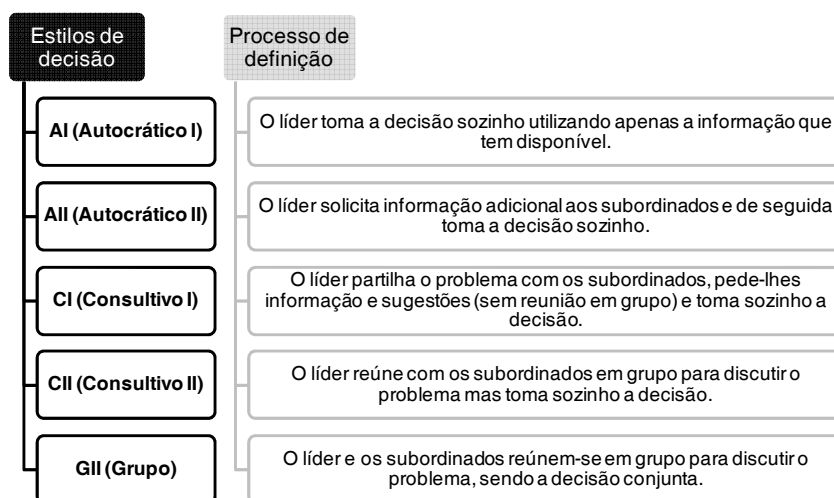


Figura 2.12. Apresentação esquemática dos processos de decisão contemplados pelo Modelo de Vroom & Yetton (adaptado de Cunha *et al.*, 2007, p. 356).

Segundo os autores, a escolha do processo de envolvimento, ou seja, da forma e do grau de participação desejado na tomada de decisão, baseia-se num modelo normativo que define uma série sequencial de regras (do tipo árvore de decisão<sup>7</sup>) que devem ser seguidas. Esta árvore de decisão incorpora doze variáveis de contingência, em que a sua relevância pode ser identificada na maioria dos casos, através de uma escala de cinco níveis, desde “não importante” até “importância crítica”. Através dos seus estudos, os autores concluem que as decisões compatíveis com este modelo são geralmente bem sucedidas enquanto as incompatíveis tendem ao fracasso.

Os autores do modelo salientam ainda que para uma adequada aplicação do modelo e para que se cheguem a decisões eficazes, devem ser tomados em consideração os seguintes elementos:

- A qualidade e racionalidade da decisão que se refere aos aspectos objectivos da decisão, que irão afectar o desempenho do grupo;
- A aceitação da decisão, que corresponde ao grau de comprometimento dos subordinados para executar a decisão eficazmente;
- O tempo gasto no processo de decisão.

Defendem, assim, que a eficácia geral da liderança pode ser traduzida na fórmula a seguir apresentada na Figura 2.13. Ou seja, a eficácia geral da liderança é igual (ou varia em função de) à eficácia das decisões, menos o custo da tomada de decisão, mais o valor do desenvolvimento das capacidades das pessoas através do comportamento no quadro da tomada de decisões

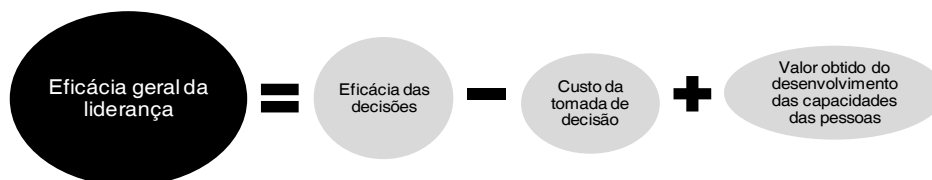


Figura 2.13. Uma fórmula para a eficácia da liderança segundo o modelo de Vroom & Yetton.

#### 2.3.4.3. Teoria dos caminhos para os objectivos

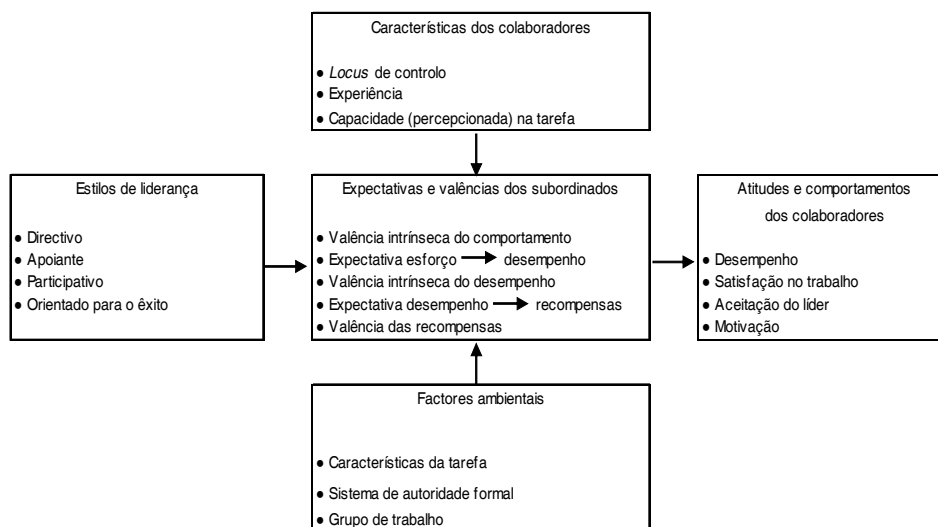
Segundo Cunha e colaboradores (2007) a teoria dos caminhos para os objectivos é, porventura, o mais sofisticado e abrangente dos modelos contingenciais. Na sua forma mais simples, a teoria defende quatro comportamentos de liderança que podem exercer efeito sobre a satisfação e desempenho dos seus subordinados (cf. Quadro 2.4), ao interferirem nos vários aspectos consagrados na teoria motivacional das expectativas, como sendo: a expectativa esforço-desempenho (premissa: se eu exercer esforço, serei bem sucedido no desempenho de uma determinada tarefa); a expectativa esforço-resultado (premissa: se eu for bem sucedido no desempenho, que recompensa receberei?); a valência (até que ponto esta recompensa tem valor positivo para mim); e a instrumentalidade (esse resultado permite-me alcançar o que desejo).

<sup>7</sup> Esta árvore de decisão pode ser consultada no anexo 8 da presente tese.

**Quadro 2.4.** Comportamentos de liderança da teoria dos caminhos para os objectivos (Cunha *et al.*, 2007, p. 359).

<b>Tipos</b>	<b>O líder</b>
<b>Liderança directiva</b>	Orienta os subordinados para o que devem fazer e o modo como devem actuar; planeia e coordena o respectivo trabalho, impele-os a seguirem as regras e procedimentos, estabelece padrões de desempenho.
<b>Liderança apoiante</b>	Mostra respeito e consideração pelo bem-estar e necessidades dos colaboradores, actua cortesmente e com justiça, cria um ambiente social amistoso.
<b>Liderança participativa</b>	Consulta os colaboradores, solicita-lhes sugestões e toma as respectivas ideias em conta quando toma decisões.
<b>Liderança orientada para o êxito</b>	Estabelece metas desafiantes para os colaboradores, enfatiza a excelência, tenta descortinar modos de alcançar melhorias. Transmite aos colaboradores a expectativa de que eles alcançarão elevados desempenhos.

Ou seja, o líder necessitará de ajustar os seus comportamentos no sentido de fomentar as expectativas de esforço, que por sua vez influenciarão as expectativas de desempenho, de recompensas e as valências dos resultados. Esta teoria pode ser resumida numa figura a seguir apresentada (cf. Figura 2.14).



**Figura 2.14.** Uma representação genérica do modelo do caminho para os objectivos (construída a partir de House, 1971; House & Mitchell, 1974; Kreitner & Knicki, 1998; Yukl, 1998; citados por Cunha *et al.*, 2007, p. 360).

Fica demonstrando não só os contributos da teoria para a compreensão de um fenómeno tão complexo como o da liderança, adicionando uma série de variáveis situacionais às teorias anteriores, mas também as suas limitações, uma vez que o modelo se focaliza nas funções motivacionais dos líderes, não especificando outras vias através das quais eles podem afectar o desempenho do grupo.

## 2.4. Conclusões Gerais sobre as Teorias

Começamos esta reflexão conclusiva pela assídua questão da liderança inata ou adquirida: a eterna controvérsia entre a hereditariedade e o meio. A contenda entre os que defendem que uma pessoa já nasce com determinados traços de personalidade para liderar e os que acreditam que a habilidade de liderança é algo adquirido através das experiências de vida, já não causa tanta polémica como nos seus primórdios, pois na prática, todos sabemos e percebemos que pessoa alguma lidera sempre, em qualquer situação. Logo, a teoria dos traços de personalidade não encontra muita sustentabilidade nos dias de hoje. No entanto, é comum encontrar teorias que defendem que o líder já nasce com o dom de saber liderar. Na maioria das vezes, estes defensores percebem que os líderes possuem características pessoais que lhes proporcionam esta habilidade, mas cientificamente não podemos afirmar que eles já nasceram com essas características.

Convencionando o propósito elementar de que os líderes fazem a cultura e são fortemente influenciados por ela, nos pródigos anos 80, os psicólogos organizacionais afavoraram o interesse pela cultura organizacional e pela mudança cultural. Através de alguns estudos de Schein (1992), chegou-se à conclusão de que os líderes, enquanto geradores da cultura, reclamam capacidades e destrezas específicas, tais como a persistência e a paciência, a idoneidade de esgotar e de reter a ansiedade, de garantir a estabilidade e a confiança emocional. Desta análise de Schein derivam dois conceitos relevantes:

**A Liderança Transformacional** – que é o tipo de liderança que caracteriza o processo de influência das grandes mudanças nas atitudes e comportamentos dos membros da organização e criação de comprometimento com a missão e objectivos da organização. Esta liderança ocorre quando o líder fortalece nos liderados a noção de missão ou visão para a qual eles trabalham, criando assim uma situação em que os liderados se sentem motivados para alcançar os objectivos comuns do grupo atingindo um estado de bem-estar.

**A Liderança Transaccional** – assume o tipo de liderança que, para fazer as coisas, se baseia na relação entre o líder e o liderado. O líder transaccional orienta e motiva os seus subordinados na direcção dos objectivos estabelecidos, clarificando os papéis, os requisitos e as exigências da tarefa.

As principais componentes destes dois tipos de liderança podem ser resumidos no Quadro 2.5.

Como podemos avaliar no quadro, estas abordagens concluem que:

- A importância relativa dos diferentes traços depende das situações;
- Mais importante do que cada traço é o modo como eles se combinam;
- Uma característica pode ser irrelevante quando considerada isoladamente, mas adquirir importância quando combinada com outros atributos;
- A ausência de um dado traço pode ser compensada com a posse de outro.

No que respeita às competências, embora sejam relevantes para a generalidade dos gestores, a sua relativa importância depende:

- Do nível hierárquico;
- Do tipo e dimensão e estrutura da organização;
- Do grau de centralização da autoridade;
- Das características culturais.

Quadro 2.5. 1985; 1999; Yammariano *et al.*, 1993, citados por Cunha *et al.*, 2007, p. 373).

Tipos	Componentes	Explicação
Transformacional	<b>Influência idealizada (carisma)</b>	O líder adopta comportamentos (e.g., de respeito e elevação moral) que activam fortes emoções nos seguidores, suscitam a confiança e identificação destes com ele, influenciam os seus ideais e os aspectos "maiores do que a vida".
	<b>Liderança inspiracional</b>	O líder comunica uma visão apelativa, usa símbolos para fomentar o esforço dos seguidores, actua como um modelo de comportamentos, instiga o optimismo.
	<b>Estimulação intelectual</b>	O líder estimula nos seguidores a tomada de consciência dos problemas, dos seus próprios pensamentos e imaginação. Ajuda-os a reconhecer as suas próprias crenças e valores. Fomenta-lhes o pensamento inovador/criativo. Incita-os a questionarem as suas assunções.
	<b>Consideração individualizada</b>	O líder atende às necessidades de desenvolvimento dos seguidores, apoiando-os, encoraja-os, treina-os, tenta desenvolver o seu potencial, fornece-lhes feedback, delega-lhes responsabilidades.
Transaccional	<b>Recompensa contingente</b>	O líder clarifica ao seguidor o que este deve fazer para ser recompensado pelo esforço.
	<b>Gestão por excepção activa</b>	O líder monitoriza o desempenho dos seguidores e adopta acções correctivas se eles não alcançam os padrões estabelecidos.
	<b>Gestão por excepção passiva</b>	O líder aguarda que os problemas ocorram para que, então, sejam tomadas acções correctivas.
	<b>Liderança <i>laissez-faire</i> (não liderança)</b>	O líder praticamente abstém-se de tentar influenciar os subordinados.

A indubitável popularidade da liderança transformacional é defendida por outros autores, como é o exemplo do psicólogo House (1977), que afirma a necessidade de existência, cada vez em maior número, de líderes transformacionais, advogando por isso as teorias da liderança carismática. Para o autor, carisma é nada mais, nada menos, do que a influência exercida ao nível das orientações normativas dos subordinados, do envolvimento emocional com o líder e do desempenho dos subordinados devido ao verdadeiro comportamento do líder.



Estes dois estilos de liderança (transformacional e transaccional) têm sido reconhecidos como excelentes em termos da gestão do conhecimento<sup>8</sup> (Bryman, 1996).

De acordo com todas as abordagens de liderança descritas anteriormente, percebe-se que a actuação do líder deve-se voltar para um dos seguintes focos (Melo, 2004):

a) *Tarefa* – nos estudos de Ohio esse foco foi denominado de “estruturação”, nos estudos de Michigan “orientação para a produção”, na grelha de Blake e Mouton “preocupação do líder com a produção”, no modelo de Fiedler “orientação para a tarefa” e o critério situacional de “estrutura da tarefa”, no modelo participação-líder de Vroom e Yetton pelos comportamentos denominados “autocráticos” e, finalmente, na teoria da liderança carismática pelo forte compromisso pessoal do líder com a meta.

b) *Relacionamento* – nos estudos de Ohio “consideração”, nos estudos de Michigan “orientação para o empregado”, na grelha de Blake e Mouton “preocupação com as pessoas”, no modelo de Fiedler “orientação para o relacionamento” e o critério situacional “relações líder-membro (RLM)” e, finalmente, no modelo participação-líder de Vroom e Yetton pelos comportamentos denominados “consultadores”.

c) *Situacional* – as teorias contingenciais destacam a dimensão situacional em cada uma delas. No entanto, essas dimensões não serão aqui sintetizadas como nas duas dimensões anteriores, uma vez que não irão ser alvo da nossa análise.

Queremos com isto dizer que apesar de os nossos tempos fazerem um retorno às teorias do carisma, que reflectem a relação dual entre a cultura e a liderança, nós iremos privilegiar as duas componentes manifestamente mais referidas na literatura e com mais provas dadas: a orientação do líder para as tarefas *versus* para as pessoas.

A partir da análise dos pontos convergentes mencionados acima, terminamos esta secção com a definição integrante dos dois factores que irão ser alvo de análise (Melo, 2004):

#### **Factor tarefa**

Refere-se à probabilidade que o líder tem de definir e estruturar o seu papel e o dos subordinados na procura do alcance das metas e objectivos propostos. O líder enfatiza o trabalho, os aspectos técnicos da função, o cumprimento dos padrões, os canais de comunicação, a hierarquia, os procedimentos e os métodos, bem como a realização das tarefas.

#### **Factor relacionamento**

Refere-se à extensão em que o líder terá relações de trabalho que sejam caracterizadas por confiança mútua, amizade, calor humano nas relações, respeito pelas ideias, interesses e sentimentos dos subordinados. O líder valoriza a individualidade e enfatiza as relações interpessoais, tais como apoio, orientação e facilitação.

### **3. A IMPORTÂNCIA DOS LÍDERES E DA LIDERANÇA NA GESTÃO DO TRABALHO E DA INOVAÇÃO EM EQUIPA**

Um líder não imagina o poder que tem de influenciar o comportamento e a saúde dos seus subordinados. Tanto pode promover um ambiente agradável, que estimule a criatividade, como pode ser causador de um palco de infelicidades (Rangel, 2007).

---

<sup>8</sup> Estamos a nos referir às três principais componentes da gestão do conhecimento: criar, partilhar e explorar.

Antes de desencadearmos a nossa reflexão sobre este último ponto do Capítulo 2, gostaríamos de ressaltar e demonstrar a importância do líder nos resultados organizacionais (cf. Figura 2.15).

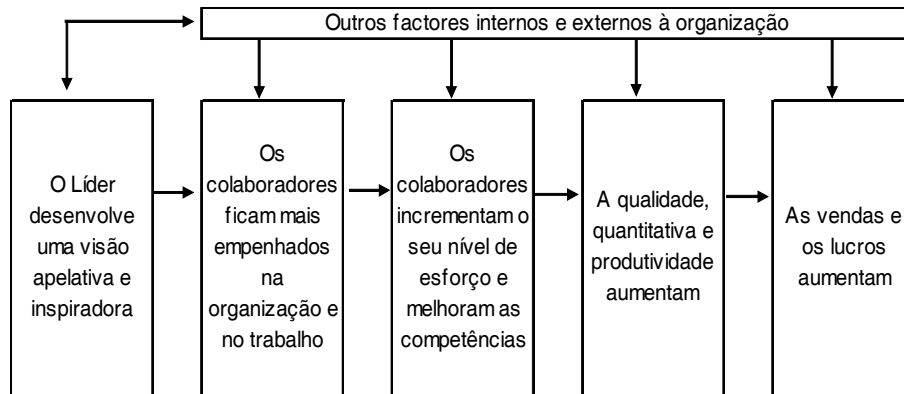


Figura 2.15. Uma cadeia ilustrativa das relações entre a actividade do líder e os resultados organizacionais (Edgeman, 1999, citado por Cunha *et al.*, 2007, p. 338).

Perante a Figura 2.15 percebe-se a influência que os líderes exercem sobre a eficácia dos grupos e organizações é, em grande medida, indirecta obedecendo a uma cadeia não linear, muitas vezes de longo prazo, de difícil análise e entendimento. Assim sendo, o desempenho dos grupos e equipas de trabalho, bem como o da organização, são influenciados por outros factores alheios ao controlo do líder, sejam eles externos (*e.g.*, estado da economia) ou internos (*e.g.*, estruturas internas de tomada de decisão).

Assentes neste enquadramento, prevemos que criar um grupo de trabalho para resolver um determinado assunto seja relativamente fácil. No entanto, liderar uma equipa cujo nível de desempenho global seja superior à soma do desempenho individual já será uma tarefa bem mais complexa. Os estudos comprovam que o desempenho das equipas será sempre superior ao dos indivíduos que as constituem desde que se combinem, como já foi aventado no capítulo anterior, pessoas com habilidades, competências e experiências diferentes mas complementares. No entanto, não pode ser esquecido o papel do líder como sendo o factor capaz de maximizar o potencial individual tendo em vista a satisfação de um objectivo comum.

O próprio termo “equipa” não corresponde, como também vimos no ponto 2.3. do capítulo anterior, ao simples agrupamento de pessoas com competências diversas. É necessário que essas pessoas se comprometam em torno de um determinado objectivo, que adoptem regras e procedimentos comuns, se considerem solidariamente responsáveis pelo resultado final da equipa. Em regra, este tipo de equipas tem um líder que é comumente aceite pelos restantes elementos devido à sua autoridade formal, competência técnica e competência de liderança.

Perante este pressuposto, e sendo o trabalho em equipa uma das formas organizadas do trabalho e base para uma gestão participativa, é essencial tomarmos em consideração a liderança como peça fundamental para gerir equipas e elevá-las a fortes níveis de potencial. Exemplo disso mesmo está esquematizado na Figura 2.16, que evidencia o papel fundamental do líder no processo de desenvolvimento das equipas.

Na Figura 2.16 fica patente a necessidade de o líder adaptar a sua actuação em função

do estágio de desenvolvimento da própria equipa. A necessidade de saber gerir positivamente os comportamentos grupais, reconhecer os obstáculos à convergência dos esforços individuais, aplicar métodos de resolução sistemática de problemas e assegurar a eficácia dos trabalhos em equipa é papel fundamental do líder da equipa.

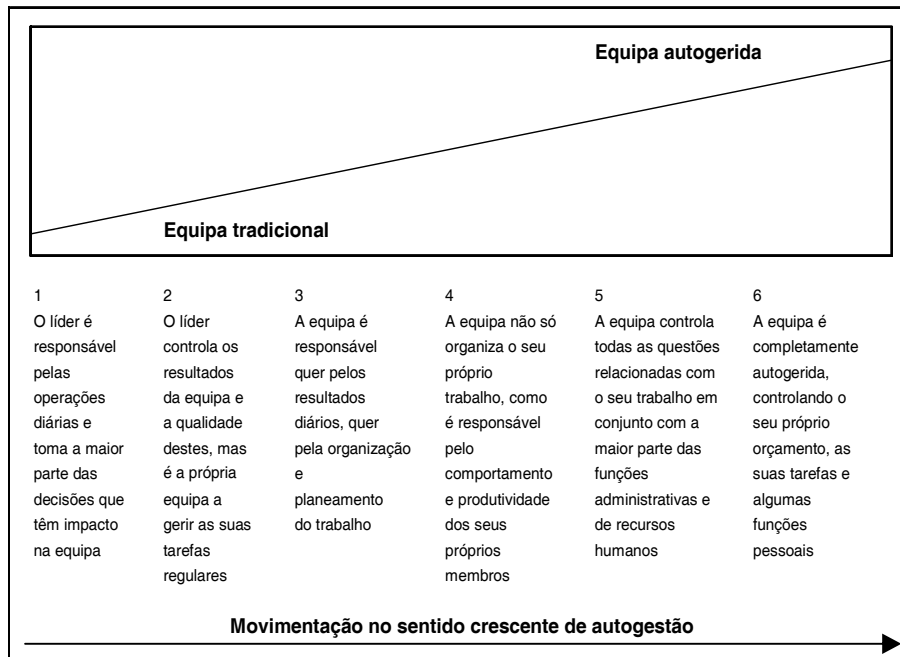


Figura 2.16. Processo de desenvolvimento de equipas (Holpp, 2002, p. 25).

Depois de uma equipa entrar em funcionamento, o líder deve assumir uma posição mais discreta e humilde preocupando-se, sobretudo, em extrair de cada elemento o seu máximo potencial. Deve inspirar os outros, distribuir funções, partilhar responsabilidades, motivar as pessoas, facilitar o processo de trabalho, remover os potenciais obstáculos, dotar a equipa de meios técnicos e humanos necessários, manter o equilíbrio e o bom ambiente de trabalho e, sobretudo, assegurar o cumprimento dos objectivos estipulados e nos prazos definidos.

Muitas vezes, as equipas emitem sinais de alerta para aquilo que vai mal no seu interior. O líder deverá estar atento a estes sintomas de mal-estar para poder agir no sentido de melhorar/curar estes indícios disfuncionais. Corroboramos o que acabámos de afirmar num quadro traçado por Holpp (2002, p. 84), e que vamos reproduzir de seguida (cf. Quadro 2.6), onde fica bem patente as acções que o líder deverá empenhar como resolução dos sinais de aviso emitidos pela equipa. Holpp vai mais além e demarca as acções pelas diferentes etapas da formação da equipa (referidas no ponto 2.4 do Capítulo 1 do presente trabalho).

**Quadro 2.6.** Tácticas para desenvolvimento de equipas (Holpp, 2002, p. 84).

SINAIS DE AVISO	ACÇÕES DO LÍDER
<b>Etapa de formação</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Silêncio, pouca comunicação.</li><li>• Questionar o objectivo da equipa.</li><li>• Reduzida confiança ou envolvimento.<ul style="list-style-type: none"><li>• Desafio ao líder.</li><li>• <i>Brainstorming</i> desfocado.</li><li>• Desacordos.</li></ul></li><li>• Demasiada conversa e preocupações.</li><li>• Ninguém se responsabiliza pela acção.</li><li>• Procurar soluções simples (questões de dinheiro).</li><li>• Subestimar dificuldades e problemas.</li></ul>	<b>Etapa de formação</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Seleccionar os membros um a um.</li><li>• Explicar os propósitos da equipa.</li><li>• Apresentar claramente os problemas.</li><li>• Estabelecer objectivos, cronogramas, etc.<ul style="list-style-type: none"><li>• Manter o sentido de urgência.</li></ul></li><li>• Acordar regras para reuniões, tais como duração, comportamentos, etc.</li><li>• Conduzir os membros problemáticos para fora das reuniões.</li><li>• Envolver os chefes de equipas.</li></ul>
<b>Etapa de tempestade</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Os conventículos começam a formar-se.<ul style="list-style-type: none"><li>• Surgem expectativas irrealistas.</li></ul></li><li>• Os membros desenvolvem-se a diferentes níveis.</li><li>• Realização das dificuldades e problemas.<ul style="list-style-type: none"><li>• Desejo de delegar para cima.</li><li>• Evitar desafiar ou confrontar.</li></ul></li></ul>	<b>Etapa de tempestade</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Promover diferentes pontos de vista.</li><li>• Manter-se focado no tempo e nos objectivos.</li><li>• Dividir os problemas de grande escala.<ul style="list-style-type: none"><li>• Procurar pequenos sucessos.</li><li>• Treinar os membros individualmente.</li></ul></li><li>• Permitir que o conflito venha ao de cima.</li></ul>
<b>Etapa de normalização</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Surgem argumentos sem razão.</li><li>• A raiva vai directa para o líder da equipa e para a gestão.</li><li>• A equipa vê o mundo, como "nós e eles".<ul style="list-style-type: none"><li>• Conversar é um substituto de acção.</li><li>• Os subgrupos seguem o seu próprio caminho.</li><li>• Problemas não previstos surgem a qualquer momento.</li></ul></li></ul>	<b>Etapa de normalização</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Desafiar o grupo para conduzir uma análise que resolva desacordos.</li><li>• Mudar de um estilo de liderança directivo, para mais de suporte.<ul style="list-style-type: none"><li>• Partilhar os deveres da liderança.</li><li>• Insistir com os membros na partilha de responsabilidade.</li></ul></li><li>• Utilizar religiosamente ferramentas e técnicas.<ul style="list-style-type: none"><li>• Apontar para os seus objectivos.</li></ul></li></ul>
<b>Etapa de execução</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• A equipa toma demasiadas coisas.</li><li>• Os membros resistem à liderança.</li><li>• Os membros funcionam de forma autónoma.</li><li>• A comunicação da equipa entra em ruptura.</li><li>• Os membros resistem a um trabalho chato.<ul style="list-style-type: none"><li>• A equipa está sem problemas que a motivem.</li></ul></li></ul>	<b>Etapa de execução</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Permitir à equipa a escolha do seu próprio caminho.</li><li>• Obrigar a um plano de reuniões regulares.</li><li>• Fazer apresentações frequentemente.</li><li>• Envolver-se em projectos de maior dimensão.<ul style="list-style-type: none"><li>• Avançar para as equipas autogeridas.</li></ul></li></ul>

Como uma das variáveis mais apontadas na literatura que influencia a eficácia dos grupos nas organizações, o estilo de liderança assume especial importância.

Com o fim de assegurar e maximizar as contribuições de todos os membros do grupo, o líder deve estar atento nos seguintes elementos (segundo Cunha *et al.*, 2007, p. 420):

- **"Participação** – quem participa, com que frequência, quando e com que resultado – por forma a evitar que as ideias mais frequentemente apresentadas

sejam aceites independentemente da sua qualidade.

- **Influência** – quem é o mais ouvido quando fala – para evitar desequilíbrios de influência e a supressão de pontos de vista válidos mas não ouvidos.
- **Clima ou atmosfera de grupo** que melhor se adapte ao funcionamento eficaz do grupo.
- **Associação**, ou grau de aceitação e inclusão no grupo.
- **Funções da tarefa**, ou seja, funções necessárias à prossecução dos objectivos do grupo, que incluem a iniciação (definição da agenda e do problema), a busca e a troca de informação, clarificação e a sumarização.
- **Funções de manutenção**, que servem para manter o grupo como sistema social, restaurar relações danificadas e manter a harmonia. Incluem o encorajamento, compromisso, harmonização e *gatekeeping* (que assegura a participação de todos no grupo)”.

Os chefes desempenham um papel importante na estruturação do ambiente de trabalho e fornecem informações de feedback importantes aos seus reportes directos. Como consequência, os comportamentos dos chefes têm um impacto significativo nas reacções afectivas dos membros que compõem a equipa (Durham *et al.*, 1997).

Whetten e Cameron (2005) também defendem a importância da actuação do líder. Segundo os autores, cabe aos líderes em primeiro lugar, serem credíveis. Só sendo respeitado e aceite por todos os membros, demonstrando-se uma pessoa íntegra, clara e consistente, é que o líder conseguirá influenciar no sentido do bem comum através de uma energia positiva e revigorante.

O líder deverá ainda, saber gerir os acordos e desacordos das opiniões que irão surgir, levando-as a bom porto através do entendimento das várias perspectivas. O líder deverá ainda encorajar a ultrapassar as incertezas, dando e partilhando a informação com todos os membros.

Articular a visão, será outra das tarefas desafiantes com que se verá confrontado o líder de uma equipa. Contudo, os autores explicam que a visão é algo mais abrangente do que o simples delimitar de objectivos específicos para determinada equipa. A visão ajuda a iluminar os valores e os princípios que guiarão a equipa no futuro. Ela dá um sentido de direcção, através de uma panóplia de possibilidades, não só de probabilidades. A visão invoca um significado mais profundo em vez da concretização de meras tarefas ou objectivos. A visão apoia os membros da equipa a pensar de forma diferente acerca deles mesmos e do seu futuro. Esta visão deve ser clara, consistente, interessante e em sintonia com os valores e princípios de todos.

Griffin, Patterson e West, em 2001 (apoiados em Bass, 1997; Manz & Sims, 1989; Tjosvold & Tjosvold, 1995), admitem que a liderança é consistentemente reconhecida como um factor importante para a formação e desenvolvimento das equipas.

Num estudo conduzido pelos autores, entre 1994 e 1995, explora-se o papel de suporte e apoio dos chefes na relação entre trabalho em equipa e satisfação, chegando-se à conclusão que apesar de nas organizações com um número elevado de trabalho em equipa, a influência do comportamento dos chefes ser menor, persiste a evidência de que de que o papel de suporte dos chefes continua positivamente relacionado com a satisfação dos colaboradores no seu local de trabalho.

Yukl (1989) reforça isso mesmo, referindo que o apoio e a consideração dos chefes para com as suas equipas se tem revelado um forte determinante da satisfação no trabalho.

Perante o apresentado, e partindo da premissa básica de que as equipas de trabalho enfrentam dois desafios fundamentais (atingir a tarefa que foi-lhes dada e construir unidade e colaboração entre os seus membros) percebemos que a actuação do líder deverá estar centrada em duas funções essenciais (segundo Whetten & Cameron, 2005): a função de *facilitador das tarefas* e a função de *construtor de relações* de confiança e cooperação.

Relativamente à função de facilitador de tarefa, os autores defendem que são todas aquelas que ajudam a equipa a atingir os seus resultados e objectivos. Perante esta afirmação, os autores identificam os papéis mais comuns, como sendo:

- *Dar direcções*. Identificar formas de proceder ou alternativas para perseguir e clarificar objectivos.
- *Procurar informação*. Fazer questões, analisar falhas de conhecimento, pedir opiniões, crenças e perspectivas.
- *Dar Informação*. Fornecer dados, oferecer factos e julgamentos, e iluminar conclusões.
- *Dar exemplos* e oferecer ilustrações.
- *Solicitar* aos membros da equipa para permanecerem na tarefa e atingir o objectivo da equipa, com alguma eficácia.
- *Monitorizar*. Verificar o progresso, desenvolver medidas de sucesso e ajudar a manter resultados
- *Analisar* os processos e procedimentos usados pela equipa de forma a melhorar a sua eficiência e a falta de tempo.
- *Testar a realidade*. Explorar se as ideias apresentadas são possíveis de serem colocadas em prática ou trabalhadas, com base na realidade em que estão assentes.
- *Dar força*. Ajudar e apoiar as regras de equipa, reforçando standards, e mantendo acordo sobre os procedimentos.
- *Combinar* as ideias e somar pontos feitos na equipa, ajudando os membros a entender as realizações que foram alcançadas.

O líder, ao desempenhar papéis de facilitador da tarefa ajuda a equipa a trabalhar mais eficiente e efectivamente para atingir os seus objectivos. Sem ter pelo menos um membro da equipa que evidenciem comportamentos de facilitador da tarefa, as equipas tenderão a demorar mais tempo a atingir os seus objectivos e têm dificuldade em se manterem focadas na realização.

Segundo os autores, não raras vezes, manter a equipa “na tarefa” é a coisa mais importante que se pode fazer. Este papel é especialmente importante quando o progresso para o objectivo a cumprir é lento, quando a equipa está a ser desviada da sua tarefa, quando existe pressão de equipa, quando a missão é complexa ou ambígua e não é claro como proceder, ou quando mais ninguém está a ajudar a equipa a mover-se para o cumprimento da tarefa.

Juntamente com a execução de tarefas, as equipas necessitam de certas quantidades de coesão e colaboração interpessoal. Como já foi acentuado no capítulo anterior, inúmeras são as evidências científicas que sugerem que as equipas com potencial são coesas, interdependentes, e têm efeito positivo entre os membros (*e.g.*, Cohen & Bailey, 1997; Druskat & Wolff, 1999; Gully, Divine & Whitney, 1995; Mullen & Copper, 1994; Parker, 1996).

O líder, assumindo um papel de *construtor de relações*, enfatiza os aspectos interpessoais da equipa. Os líderes orientados para as relações focam-se em assistir os membros da equipa a sentirem-se bem uns com os outros, a apreciarem o trabalho de

equipa e a manterem um clima livre de tensões e pressões. Estes papéis são especialmente importantes quando o desacordo prevalece, a tensão é alta ou quando os membros da equipa não contribuem para a performance em grupo. De entre os mais comuns, os autores identificam como papéis essenciais:

- *Apoiar*. Defendendo as ideias de todos, mostrando amizade e apontando as contribuições dos outros.
- *Harmonizar*. Mediando as diferenças entre outros, através de uma plataforma comum onde são discutidos e analisados os pontos de vista divergentes.
- *Aliviar a tensão*. Um líder bem disposto e humorado pode reduzir tensão e colocar todos mais à vontade.
- *Confrontar*. Desafiar comportamentos improdutivos ou disfuncionais, ajudando a assegurar o comportamento próprio na equipa.
- *Dar energia*. Motivar os outros para um maior esforço, dando entusiasmo e sendo positivo.
- *Desenvolver*. Apoiar os outros a aprender, a crescer, e a atingir os objectivos através da orientação e treino de todos.
- *Construir consensos*. Ajudar a edificar a solidariedade entre os membros, encorajando o acordo, e gerindo as interações por forma a serem mais suaves, sem conflitos prejudiciais.
- *Ser empático*. Reflectir os sentimentos do grupo e expressar a empatia entre todos.

Todos nós já estivemos numa equipa, ou numa turma, em que o líder (ou professor) era engraçado, envolvido activamente com os todos e, especialmente, apoiante. A *química* do grupo só parece melhorar sobre estas condições. Torna-se mais fácil trabalhar e mais agradável ser um membro da equipa nestas condições simpáticas proporcionadas e facilitadas pelos líderes. Uma certa quantidade de magnetismo e energia positiva subsiste. As pessoas tendem a tomar mais responsabilidades, colaborar mais rapidamente, e tentar mais arduamente encontrar resultados consensuais. Estes são os resultados de um líder orientado para as relações. Este tipo de função do líder não é reclamada pelas equipas para desviar a atenção da tarefa, mas sim para que a equipa trabalhe mais efectivamente em conjunto.

Sem os papéis de facilitador da tarefa e de construtor de relações, as equipas dificilmente sobreviverão. Ou seja, por um lado deve ser assegurado que a equipa cumpre as suas tarefas, mas por outro também deve ser garantido que os membros se mantêm ligados interpessoalmente.

Estes papéis, idealmente, deverão estar os dois presentes para a que a liderança se torne mais efectiva e a equipa exiba todo o seu potencial. No entanto, um papel pode ser mais dominante do que outro num determinado líder. A chave, segundo os autores, será balancear entre os papéis orientados para a tarefa e os papéis orientados para as relações. Admitem que a queda de muitas equipas se deve ao facto de existirem líderes orientados apenas numa das direcções (cumprimento de tarefas *versus* construção de relações).

No entanto, e apesar dos esforços empreendidos pelos líderes neste balancear de comportamentos e estilos funcionais, as próprias circunstâncias em que o comportamento decorre pode ser mais propício e vantajoso a um papel em detrimento do outro. No entanto, mais importante do que não utilizar um em prejuízo do outro, será não evidenciar as chamadas *funções bloqueadoras* (Whetten & Cameron, 2005). Apontamos, de seguida, algumas delas entre as quais:

- *Dominar*. Falar excessivamente, ininterruptamente, ou cortar o discurso dos

outros.

- *Analisar excessivamente.* Examinar todos os detalhes excessivamente.
- *Não delegar.* Não permitir ao grupo alcançar uma decisão ou finalizar uma tarefa através da perseguição de um discurso do não, alegando e repetindo velhos argumentos.
- *Permanecer passivo.* Não estar disposto a empenhar-se nas tarefas da equipa, permanecer à margem ou recusando-se a interagir com todos os membros, esperando que os membros façam o trabalho da equipa.
- *Generalizar excessivamente.* Exceder-se em algo ou desenhar conclusões infundadas.
- *Procurar e valorizar as falhas.* Não estar disposto a ver os méritos das ideias dos outros e/ou criticá-las excessivamente.
- *Tomadas de decisão prematuras.* Tomar decisões antes dos objectivos estarem estáveis, da informação ser partilhada e das alternativas serem discutidas.
- *Apresentar as suas opiniões como factos.* Alegando que contra factos não há argumentos, etiquetando as opiniões pessoais como verdadeiras e irrefutáveis.
- *Rejeitar.* Insistir em rejeitar ideias menos boas, em vez de se focar a sua atenção nos seus méritos.
- *Abuso de autoridade.* Usar o estatuto, cargo ou título para conseguir ideias em conformidade com as suas, em vez de as discutir e examinar o seu valor.
- *Resistir.* Bloquear todas as tentativas de mudança, para melhorar, ou para progredir; ser desagradável e negativo acerca de todas as sugestões dos membros da equipa.
- *Desviar.* Não permanecer focado no tópico da discussão da equipa, mudando de assunto ou fazendo comentários desapropriados que desviem a atenção dos pontos fundamentais.

Cada um destes papéis bloqueadores tem um forte potencial para inibir uma equipa de cumprir efectiva e eficientemente as suas tarefas ao destruir a sua moral, o consenso, alimentando o conflito, não permitindo o progresso, levando a decisões mal informadas. Assim sendo, um líder não deverá exibir nenhum destes papéis bloqueadores.

### **Na inovação em equipa**

No entanto, e como sabemos, o ambiente empresarial actual está a mudar a um ritmo vertiginoso. Novas tecnologias, novas regulamentações, novas condições de mercado global está a impor às organizações, num curto período de tempo, a desenvolverem novos produtos, a diferenciar as suas ofertas de serviços, a diversificar e melhorar os seus processos, simultaneamente ao aumento da produtividade e redução de custos.

Nos tempos actuais encontramos dois tipos de organizações: aquelas que apoiam e cultivam a inovação e aquelas que resistem à mudança e ficam estagnadas no tempo.

Para manter a sua vantagem competitiva, as organizações precisam de inovar. As empresas portuguesas, para sobreviverem no mundo actual, não são excepção.

Neste sentido, organizamos um apontamento com vista a contextualizar as organizações portuguesas numa perspectiva europeia.

Para tal, fazemo-nos valer dos dados do Inquérito Comunitário à Inovação, designado em termos genéricos por “CIS”<sup>9</sup> (sigla da operação no âmbito do Eurostat: *Community*

---

<sup>9</sup> As operações CIS têm por base princípios conceptuais previstos no Manual de Oslo e recomendações metodológicas do Eurostat e são realizadas de acordo com as exigências e orientações emanadas de Regulamentos da Comissão



*Innovation Survey*), que é o principal instrumento estatístico oficial sobre os processos e efeitos da Inovação nas empresas europeias que nos facilita indicadores estatísticos sobre a inovação empresarial em Portugal estando garantida a comparabilidade internacional dos dados, uma vez que o CIS é uma operação harmonizada internacionalmente.

Em Portugal, que tem participado assiduamente no Inquérito Comunitário à Inovação (CIS) desde a sua primeira edição, é a sexta participação estatística do género e designa-se oficialmente por “Inquérito Comunitário à Inovação – CIS 2006”<sup>10</sup>.

A informação que é recolhida neste âmbito diz respeito às actividades relacionadas com a introdução de inovações de produto e de processo e também com as actividades de inovação organizacional e de marketing desenvolvidas em 2004, 2005 e 2006 pelas empresas portuguesas<sup>11</sup>.

Como principais resultados deste estudo gostaríamos de anotar que<sup>12</sup>:

1. A maioria das empresas portuguesas com *actividades de inovação* (entendida como a aquisição de máquinas, software e de licenças; trabalhos de engenharia e de desenvolvimento, formação, marketing e I&D sempre que sejam empreendidas especificamente para implementar uma inovação de produto ou de processo) não variam quando analisadas por sector de actividade, variando sim com o número de empregados (quanto maior o número de empregados, mais actividades de inovação são apresentadas pelas empresas portuguesas), sendo também a região centro a que apresenta a maior percentagem de empresas com actividades de inovação, por oposição à região da Madeira.
2. Relativamente às empresas portuguesas que introduziram *produtos novos* (considerando o grau de novidade dessas inovações), e analisando o grau de novidade para o mercado, não se verificam diferenças significativas entre os sectores de actividade (destacando-se apenas o sector da construção, como sendo aquele que menos novidades introduz no mercado). No entanto, tomando em consideração a novidade para a empresa, e dos sectores analisados, o sector indústria é o que apresenta uma maior percentagem de produtos novos para a empresa, sendo também aqui a construção a representar o sector com menor percentagem. Não será de estranhar, e indo a uma análise mais afinada neste caso particular tomando em consideração a actividade económica da organização, que sejam as empresas de I&D e as empresas com actividades informáticas que apresentem uma maior percentagem de produtos novos quer para o mercado, quer para a própria empresa. Tendo em conta o número de colaboradores, quanto maior o seu número, maior o número de novidades introduzidas quer no mercado, quer na própria organização. Analisando por região, Lisboa e o Algarve são as duas regiões que apresentam as maiores percentagens de introdução de novos produtos para o mercado (por oposição à Madeira), sendo a região centro a que manifesta mais inovações para a empresa (contrariamente ao Norte e ao

---

Europeia e da Decisão do Parlamento e do Conselho Europeu para a produção e desenvolvimento de estatísticas de Inovação harmonizadas entre os estados-membros.

<sup>10</sup> Este é o último inquérito com dados publicados relativos ao período de referência 2004-2006 e de execução 2007-2008.

<sup>11</sup> O universo considerado para o Inquérito Comunitário à Inovação – CIS 2006, bem como a amostra, podem ser consultados na página 8 e 9 do sumário estatístico de 2006. Lá poderão ainda ser vistas todas as notas metodológicas referentes.

<sup>12</sup> Apresentaremos os resultados tendo em conta três critérios chave: sector de actividade económica (indústria, construção, serviços e outros), dimensão (número de empregados) e Região (NUTS II).

- Alentejo).
3. Quanto às *despesas com inovação* (entendida como a soma das despesas em actividades de I&D intramuros e em aquisição de I&D, de maquinaria, de equipamento, de software e de outros conhecimentos externos, segundo o Eurostat) é o sector da indústria (em contraposição ao dos serviços) o que despense mais recursos com a inovação. O mesmo padrão com o número de empregados (ou seja, empresas com maior número de colaboradores, investe mais em inovação do que as empresas com menor número de empregados). Quanto à região, Lisboa é a zona com mais despesas em inovação (contrariamente à Madeira). Relativamente ao apoio financeiro público recebido (entendido em termos de administração local ou regional, central e União Europeia) é o sector da construção o que recebe mais apoios de financiamento (em contraposição com o sector da indústria). Quanto maior o número de empregados, maior o número de apoio financeiro recebido. A região dos Açores é aquela que recebe mais apoio (logo a seguir encontramos a Madeira), em oposição à região de Lisboa.
  4. Em relação às *fontes de informação* utilizadas para a realização de projectos de inovação (entendida como as fontes internas à empresa ou grupo a que esta pertence; fontes de mercado – fornecedores, clientes, concorrentes, prestadores de serviços de consultadoria ou I&D; fontes institucionais – instituições do Ensino Superior e instituições públicas de I&D; e outras fontes – conferências, feiras, literatura técnico-profissional, associações profissionais, etc.), verifica-se o que procura de informação recai maioritariamente dentro da própria empresa ou no grupo a que pertence, sendo essa a fonte de informação mais requisitada por todos os outros sectores (por oposição aos laboratórios do Estado ou outros organismos públicos de I&D), padrão esse que se repete para as empresas com maior número de colaboradores por contraposição às com menor número de colaboradores. O mesmo se verifica nas regiões.
  5. Quanto à *cooperação para a inovação* (entendida como a participação activa em projectos de inovação com outras empresas ou instituições não comerciais, segundo o Manual de Oslo da OCDE, 1997; 2005), não se verificam diferenças significativas entre os sectores de actividade analisados. Já no que respeita ao número de colaboradores, as empresas com maior número, apresentam mais cooperação para a inovação. Em relação à região, Lisboa é a zona com maior percentagem de empresas em cooperação para a inovação.
  6. Analisado agora sob o ponto de vista dos *efeitos da inovação* (entendidos em termos de do efeito da introdução de inovações que as empresas com Inovação de Produto e/ou de Processo classificam como as mais importantes, como sendo: os efeitos associados aos produtos – *e.g.*, alargamento da gama, entrada em novos mercados ou melhorias na qualidade; os efeitos associados aos processos – *e.g.*, aumento da flexibilidade e capacidade de produção, a melhoria na prestação dos serviços ou a redução de custos; e outros efeitos – *e.g.*, efeitos sobre o ambiente) podemos ver que a melhoria da qualidade dos bens ou serviços é a melhoria mais vezes introduzida pelas organizações portuguesas em todos os sectores de actividade, com maior número de colaboradores e tendo em conta as regiões.
  7. Relativamente aos *obstáculos* sentidos pelas empresas Portuguesas em inovarem (entendidos como as principais dificuldades/factores de impedimento para a implementação ou desenvolvimento de actividades/projectos de inovação nas empresas, com ou sem actividades de inovação, nomeadamente: factores económicos – ligados à disponibilidade financeira e custos da inovação; factores ditos de conhecimento – relativos ao acesso a pessoal qualificado e à informação; e os factores de mercado – relacionados com a dificuldade de entrada e de incerteza no mercado) os mais apontados são de natureza económica (os custos com a inovação serem demasiados elevados),

quer tendo em conta o sector de actividade, o número de colaboradores e a região.

8. Comparativamente ao que já foi mencionado, e analisando agora sob o ponto de vista dos *meios de protecção dos Direitos de Propriedade Intelectual* (tópico já desenvolvido no Capítulo 1) mais utilizados pelas empresas Portuguesas, *qualquer meio de protecção* é o mais referido, seguindo-se as Marcas Registadas (*Trademarks*), os pedidos de patente, os direitos de autor (*Copyright*) e, por último, o Registo de um Desenho Industrial. Esta tendência é corroborada nas organizações com maior número de colaboradores e tendo em conta a própria região.
9. Por último, mas não menos importante, o estudo apresenta o ranking das empresas portuguesas com *inovação organizacional* e *inovação de marketing* (conceitos também já clarificados no Capítulo 1), sendo o sector da construção o que apresenta mais inovações organizacionais e os serviços o que representam as empresas com mais inovações de marketing. Importa aqui anotar que tendo em conta a actividade económica, as empresas com actividades informáticas são as que apresentam mais inovação organizacional e as de I&D mais inovações de marketing. Analisando através do número de colaboradores, quanto mais colaboradores, mais inovações organizacionais e de marketing. Tendo em conta a região, as empresas sediadas em Lisboa apresentam mais inovações organizacionais e a região Centro mais inovações de marketing.

Em 2004, os resultados do estudo apontavam que 41% das empresas portuguesas analisadas declaravam que inovavam (dados CIS de 2004). Segundo este dado, podemos afirmar que a *inovação empresarial*<sup>13</sup>, enquanto desenvolvimento de produtos ou processos novos (ou significativamente melhorados), é uma das prioridades estratégicas para as empresas nacionais.

Assim sendo, e apoiados nos dados nacionais do CIS de 2006, podemos dizer que muitas das empresas portuguesas tentam criar uma atmosfera dentro da qual a criatividade é cultivada e traduzida na inovação demonstrada. No entanto, o que nos parece é que as organizações incluem nos seus objectivos o compromisso com a inovação, mas a realização prática desse compromisso é pobre tendo em conta as dificuldades e os obstáculos com que muitas vezes se vêm deparadas.

No entanto, as organizações não inovam sozinhas. Segundo Nicholson e West (1998) os colaboradores têm, frequentemente, ideias para melhorar o seu local de trabalho, as suas funções, os processos, produtos e serviços. No entanto, existem climas organizacionais que são caracterizados pela desconfiança, pela falta de comunicação, antipatias pessoais, autonomia individual limitada e objectivos pouco claros. Nestas organizações a implementação prática destas ideias é travada.

Posto isto, as organizações (representadas pelos seus líderes junto das suas equipas de trabalho) devem providenciar recursos apropriados para o esforço criativo e reanimar acções facilitadoras de sua execução prática.

Além disso, inovar nem sempre tem resultados benéficos. Uma inovação pode ser um erro. No entanto, as grandes mudanças surgem depois de várias tentativas de resolução desse primeiro erro.

---

<sup>13</sup> A Inovação Empresarial aparece decomposta em **Inovação de produto** e **Inovação de processo** (implementação de um processo de produção ou de um método de distribuição novos ou significativamente melhorados, ou de uma actividade de apoio aos bens ou serviços também nova ou significativamente melhorada). Estes conceitos são os estabelecidos no Manual de Oslo e utilizados pela OCDE e pelo Eurostat, como ficou visto no Capítulo 1.

Transformar uma ideia num novo produto, serviço ou processo, pode passar por uma dificuldade conflituosa. No entanto, deverão ser criados sistemas para gerir a inovação através do controlo das predisposições das pessoas no trabalho para criarem e inovarem. Esse sistema poderá, em nosso entender, ser personificado pelo líder que será um elemento encorajador dos pontos de vista conflituosos nas organizações a fim de desenvolver as bases sólidas para a criatividade e inovação.

As conclusões dos estudos de West (2000) comprovam que só existe inovação na presença de um clima de apoio prático e cultural para os esforços empreendidos pelos membros de uma equipa em introduzir novos e melhorados produtos, serviços ou processos. Além disso, as oportunidades para desenvolver e implementar inovações no local de trabalho são centrais para a satisfação das pessoas no trabalho (Nicholson & West, 1998), enquanto a própria inovação é vital para a efectividade das organizações instaladas em contextos altamente exigentes e competitivos (Geroski, 1994).

O desafio das organizações (e dos seus líderes) é ajudar a criar climas e culturas orientadas para a inovação. Como já ficou demonstrado, nem toda a inovação tem efeitos benéficos. No entanto, o desafio é criar condições para uma inovação efectiva. O maior perigo que as organizações correm é permanecerem resistentes à mudança e à inovação.

Os líderes (os *paladinos da inovação* referidos no capítulo anterior) devem estar preparados e dispostos a lutar pelas ideias dos seus subordinados. Os seguintes passos devem ser dados pelos líderes para orientar a sua implementação:

1. *Desenvolver uma visão inspiradora da sua inovação* (o líder deverá sintetizar a sua visão sobre a ideia proposta, declaração essa que descreva a ideia o ajude a obter apoio sobre ela);
2. *Identificar os stakeholders* (os líderes deverão identificar as pessoas que poderão afectar e ser afectadas pela implementação da ideia nova ou aqueles que controlam os recursos para poder implementá-la);
3. *Cultivar uma rede de relacionamentos de apoio informal* (para tornar realidade a ideia nova, o líder precisará de pessoas que lhe dêem o apoio técnico, financeiro, argumentativo e outras formas de apoio à sua ideia);
4. *Construção e demonstração dos benefícios organizacionais dessa ideia* (o líder deverá estabelecer o valor da sua ideia em termos de custos/investimento e benefícios/retorno para a organização);
5. *Comunicar a ideia aos stakeholders e formalizar a ideia* (para obter os apoios e recursos de que necessita, o líder deverá informar e demonstrar os méritos da ideia nova para todos);
6. *Gerir resistências às novas ideias e à mudança* (inevitavelmente, irão sempre existir resistências e obstáculos às novas ideias, porque implicam mudança, terá que haver um real esforço para gerir dúvidas, preocupações e expectativas dos que receiam a mudança, de modo a que não obstruam a sua execução);
7. *Conservar a paixão pela ideia nova* (as inovações requerem e exigem tempo, por isso o líder não pode perder a motivação e entusiasmo pela ideia, pois se ele não encorajar a ideia poderá contagiar os opositores pelo mesmo risco a inovação).

Como podemos constatar, ser paladino da inovação não é tarefa fácil. Como síntese, delinearíamos a actuação do líder em torno de três vectores principais: (1) visão comum; (2) estimular a criatividade; e (3) gerir opositos.

Queremos com estes três vectores conduzir a estratégia do líder no sentido de mobilizar

e alinhar os colaboradores para a inovação através de uma visão comum e partilhada, onde os objectivos devem ser comunicados, claramente definidos e compreendidos por todos assumindo um carácter atractivo e desafiante (*visão comum*).

Quebrar as rotinas, criando novos espaços e conceder tempo aos colaboradores para poderem fugir aos procedimentos rotineiros é imprescindível para que os mesmos possam descobrir novas e úteis formas de actuar (*estimular a criatividade*).

Por último, mas não menos exigente, será *mediar* os conflitos grupais. Um dos segredos será estimular a confiança mútua no grupo (*gerir opostos*).

Sendo a motivação intrínseca fundamental para que a criatividade individual ocorra, as chefias têm aqui um papel fundamental no reconhecimento da existência e da sua importância. As chefias são indispensáveis para cultivar os sentimentos que traduzem a motivação intrínseca dos indivíduos, em termos de “significado do trabalho, da liberdade de escolha, do sentimento de competência e do sentimento de progresso na actividade desenvolvida” (Sousa, 2006, p. 125).

Se a inovação é criatividade em acção, então esta acção deve ser encorajada e apoiada na empresa, ou seja, será necessário que (Sousa, 2006):

- Os administradores e dirigentes da empresa assumam, alentem, encorajem e estimulem a criatividade.
- Se alimente um clima organizacional empático com a criatividade e inovação, detectando e eliminando as barreiras que possam existir.
- Se alinhe processos estruturados de planificação criativa a todos os níveis hierárquicos.
- Se usufruam de todas as fontes de informação, quer internas, quer externas.
- Se desenvolvam estímulos motivacionais, quer em termos individuais, quer ao nível grupal.
- Garantir um “centro de criatividade”, para que não existam desperdícios de ideias, devendo as mesmas ser avaliadas em função dos interesses comuns.
- Todo o processo deve ser controlado, com vista ao seu máximo aproveitamento.

Acreditamos, como Sousa (2006), que a criatividade e a inovação são fundamentais não só para a resolução de problemas, mas também para a produtividade e o alcance dos objectivos que terão consequências positivas para a sociedade como um todo.

Cabe assim ao líder criar as condições que encorajem a expressão de opiniões divergentes, gerir conflitos, estimular a pesquisa de toda a informação relevante, avivar o pensamento crítico, a geração e exploração de diversas alternativas de entre as possíveis e, não menos importante, avaliar todo o processo apoiando a sua implementação.

Em jeito de conclusão, e motivados pela concepção de liderança como uma forma de influência, e que influência é uma transacção interpessoal em que uma pessoa age para modificar certo comportamento de outra pessoa pode-se entender que, em qualquer situação, o subordinado não é passivo à acção do líder.

Líderes e colaboradores precisam uns dos outros para conquistar os objectivos traçados pela organização de que fazem parte. Constituindo uma equipa eficaz, os indivíduos agem como partes integrantes dessa mesma equipa cooperando para a realização de objectivos de grupo e não individuais. Mas esse é o principal problema, mover as pessoas para colaborarem numa tarefa tendo em vista de um objectivo comum.

Para Benis (1989), as funções de um verdadeiro líder devem apoiar-se no tripé: ambição; conhecimento/especialização e integridade.

Dessa forma deveremos ter em atenção os seguintes pressupostos defendidos pelo autor:

- Ambição e conhecimento sem integridade não caracterizam um líder que se quer *ético*;
- Ambição e integridade sem conhecimento não caracterizam um líder que se quer *competente*;
- Conhecimento e integridade sem ambição não caracterizam um líder que se quer *realizador*.

Também para o mesmo autor, as atitudes que facilitam (ou dificultam) a existência de um líder podem ser resumidas em sete binómios: abertura/resistência; receptividade/rejeição; inovação/mesmice; curiosidade/"cegueira"; coragem/temor; perseverança/derrota e experimentação/desistência.

Outros traços são ordenados pela equipa de Cunha (2007), como os mais relevantes para a eficácia dos líderes, como sendo a energia e tolerância ao stress (inclui robustez física, resiliência emocional e tenacidade), a auto-confiança, o *locus* de controlo interno, a maturidade emocional, a honestidade/integridade, a motivação para o êxito e para o poder social.

Traços esses que segundo a equipa devem ser revelados em três competências potencialmente relevantes para a eficácia dos líderes, como sendo as competências técnicas (conhecimentos e capacidades técnicas); as competências interpessoais (entendimento do comportamento humano e dinâmicas de grupo); e as competências conceptuais/cognitivas (raciocínio indutivo e dedutivo).

A equipa chama a atenção ainda para não serem esquecidas ou menosprezadas as competências subjacentes à inteligência emocional (auto-consciência, auto-gestão, consciência social e competências sociais).

Pretendeu-se, pois, com este Capítulo 2, confirmar que todas as organizações precisam de um *tronco* (os líderes) que suporte, conduza e desenvolva as suas *raízes* (as pessoas) a níveis que lhes permitam apresentar *ramos* (pessoas a trabalhar em equipa) com *frutos* variados (a inovação) que irão *alimentar* as sociedades onde se encontram inseridas.

No entanto, analisadas as *raízes* das organizações e demonstrada a importância do seu *tronco*, fica em falta perceber a sua relação com vista a podermos perceber os seus *ramos* e consequentes *frutos*. Será esse o tema que trataremos de seguida: as relações entre o clima de equipa orientado para a inovação e os comportamentos de chefia numa organização do sector agro-alimentar.

**CAPÍTULO 3.**  
**CLIMA DE EQUIPA ORIENTADO PARA A INOVAÇÃO E**  
**COMPORTAMENTOS DE CHEFIA: UM ESTUDO NUMA**  
**ORGANIZAÇÃO DO SECTOR AGRO-ALIMENTAR**



## 1. DELIMITAÇÃO TEÓRICA DA INVESTIGAÇÃO: DA IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA À ESCOLHA DOS INSTRUMENTOS

Permitindo-nos recorrer à afirmação que figurou nas cartas de apresentação do estudo<sup>1</sup>, começaríamos por dizer que a maioria das organizações não atinge os seus objectivos através de esforços isolados, e que melhorias reais de desempenho requerem esforços colectivos.

Partindo desta premissa básica, facilmente se deduz que o trabalho de equipa é uma componente essencial para que as organizações atinjam o sucesso, não apenas por causa da complexidade que está subjacente às organizações contemporâneas mas também porque os ambientes organizacionais requerem, cada vez mais, a combinação de múltiplas capacidades. É na criação de “sub-unidades” que as organizações asseguram a sua sobrevivência a longo prazo sem se tornarem uma massa amórfica de actividades desempenhadas por um conjunto de indivíduos.

Tudo isto significa que as funções laborais individuais têm sido um dos assuntos de maior reestruturação organizacional dos últimos tempos. Projectos de (re)organização do trabalho em equipa e aumento do uso de equipas multidisciplinares têm sido processos recorrentes.

Face à ênfase colocada no trabalho em equipa, foi forçoso dar atenção às percepções partilhadas pelos indivíduos que integram um grupo de trabalho próximo. Assim, os ambientes de trabalho e as condições vivenciadas e partilhadas pelos membros do grupo acerca das políticas organizacionais, práticas e procedimentos, passaram a ser alvo de tentativas de operacionalização (Reichers & Schneider, 1990; Bell, 1992; Anderson & West, 1994; 1998).

Baseados na investigação existente, Sousa e Andrade (2006) afirmam que a presença e subsistência de um clima favorável é indispensável para o desenvolvimento da criatividade individual (e conseqüentemente, da ocorrência de inovações) dependendo, em grande parte, do estilo de liderança presente na organização.

Ancorados nos agentes alistados na literatura podemos afirmar que, de entre os factores que são mais apontados como condicionantes do clima de equipa orientado para a inovação, a liderança é o considerado de maior impacto (Durham *et al.*, 1997; Holpp, 2002; Whetten & Cameron, 2005; Sousa, 2006; Rangel, 2007).

As reflexões temáticas que fomos fazendo ao longo dos dois primeiros capítulos permitiram sistematizar o conhecimento e aprofundar a compreensão das problemáticas relacionadas com o clima de equipa orientado para a inovação e a possível influência do

---

<sup>1</sup> Estas cartas de apresentação do estudo, dirigidas aos chefes e às equipas alvo do nosso estudo, podem ser consultadas no Anexo 1 e 2 do presente trabalho, respectivamente.



comportamento do chefe sobre esse mesmo clima.

Especificamente, no Capítulo 1, foram focados os temas relacionados com as equipas de trabalho e as suas especificidades, tais como a variedade de equipas que podem coexistir numa organização empresarial, as suas fases de desenvolvimento bem como as vantagens e desvantagens de trabalhar em equipa. Em seguida aprofundámos o conceito de clima de equipa orientado para a inovação, dando particular enfoque à inovação organizacional. A Teoria de West (1990), designada por Teoria dos 4 Factores (Participação na equipa, Objectivos da equipa, Apoio à inovação e Orientação para as tarefas) passou assim a sustentar o nosso quadro de referência acerca do clima de equipa orientado para a inovação.

Foram igualmente alvo de reflexão, no Capítulo 2, a diversidade conceptual e multidimensionalidade da liderança, passando pelas principais teorias que a abordam, embora tentando sempre focar a nossa atenção na função primordial do líder como agente de influência na facilitação de um clima de equipa orientado para a inovação.

Tendo como ponto de partida a importância actual das equipas numa organização, reconhecendo que um dos maiores desafios que essas equipas têm de enfrentar é inovar, sabendo que a inovação é um processo altamente sustentado pela liderança (que permite pôr em prática a criatividade individual e colectiva) e que tudo isto é alvo de percepções partilhadas pelos elementos que integram as equipas (que cooperam nas tarefas, que partilham dos objectivos e que participam de forma segura e apoiada) é possível questionar em que medida as percepções em relação aos comportamentos do líder formal (reconhecidos e legitimados pela organização) estão associados às percepções partilhadas pelos grupos de trabalho próximo, especificamente no que diz respeito ao clima de equipa orientado para a inovação.

Pretendendo dar um contributo para a compreensão do clima de equipa orientado para a inovação, propusemo-nos validar um instrumento que permitisse, com confiança, avaliar o clima de equipa orientado para a inovação.

Partindo do pressuposto básico de que o papel do líder é uma das variáveis mais frequentemente associadas ao clima de equipa, achámos ser ainda vantajoso disponibilizar um instrumento que possibilitasse identificar os comportamentos de liderança mais fortemente relacionados com um clima de inovação entre os colaboradores.

No que respeita ao clima de equipa, e numa primeira análise em contexto nacional, não encontramos instrumentos que permitissem avaliar o clima de equipa orientado para a inovação.

A nível internacional encontramos um instrumento com provas dadas em vários países (*e.g.*, Reino Unido, Finlândia, Suécia, Itália, Noruega, Austrália) e diferentes contextos (desde equipas de cuidados de saúde, de apoio social, gestão industrial, banca, etc.): o *Team Climate Inventory* (TCI) da autoria de Anderson e West (1994).

Sendo um instrumento amplamente utilizado em vários países e em vários contextos, para além dos empresariais, o TCI é uma medida multidimensional, construída para medir uma faceta-específica do clima de equipa, a orientação para inovação, fornece um retrato do nível e da qualidade do trabalho de equipa numa determinada unidade usando, para tal, uma série de escalas Likert. Neste sentido, o presente trabalho pretende realizar a sua validação para o contexto português.

Relativamente aos comportamentos de chefia, e contrariamente ao clima de equipa, é

considerável a diversidade de estudos nacionais e internacionais que originaram a construção de instrumentos para a sua avaliação.

Assim, para descrevermos os comportamentos dos chefes optámos por um instrumento de medida já utilizado em Portugal, a versão traduzida do *Leader Behavior Descriptive Questionnaire* (LBDQ – Forma XII) da autoria de Jesuíno, Soczka e Matoso (1985).

O LBDQ – Forma XII é usado, de forma recorrente, pelos investigadores da área da especialidade. É um instrumento que permite avaliar o comportamento dos chefes em duas dimensões: a Consideração e a Estruturação.

## 2. OBJECTIVOS DO ESTUDO

Com a finalidade de explorar o clima de equipa orientado para a inovação, e analisar as suas possíveis relações com os comportamentos de chefia, assim como com a finalidade de compreender como estas variáveis se encontram relacionadas com algumas condições organizacionais referidas na literatura, para esta investigação delinear-se os seguintes objectivos:

1. Obter a versão portuguesa do TCI - *Questionário de Clima de Equipa Orientado para a Inovação*, cuja versão original é da autoria de Anderson e West (1994)
2. Rever a versão portuguesa do LBDQ (Forma XII) - *Escala Descritiva do Comportamento dos Chefes*, de Jesuíno, Soczka e Matoso (1985; versão original de Stgodill, 1963)
3. Caracterizar, ao nível individual e grupal, as percepções de clima de equipa orientado para a inovação na organização em estudo
4. Caracterizar, ao nível individual e grupal, as percepções acerca dos comportamentos de chefia na organização em estudo
5. Analisar, ao nível das equipas, as relações entre clima de equipa orientado para a inovação e comportamentos de chefia
6. Averiguar a variabilidade nas percepções de clima de equipa orientado para a inovação e nas percepções dos comportamentos de chefia em função de variáveis sócio-demográficas e organizacionais

## 3. METODOLOGIA

Qualquer investigação científica está condicionada, à partida, pelas características metodológicas específicas, pelas opções deliberadas e pelas circunstâncias inerentes ao meio onde se desenvolve a acção, operando dentro do quadro de algumas dificuldades e limitações.

Assim, cabe-nos informar que a acção do nosso estudo se desenrola em meio organizacional, fazendo-se representar metodologicamente por uma investigação de natureza exploratória, descritiva, diferencial e correlacional.

Este estudo, que pretende abordar exploratoriamente a temática do clima de equipa orientado para a inovação e sua relação com os comportamentos percebidos em relação às chefias, exigiu todo um trabalho prévio de tradução, adaptação e validação do *Team Climate Inventory* (TCI), o que constitui um dos principais objectivos desta investigação. Para nós, a obtenção de uma medida de clima de equipa orientado para a inovação apresentou-se como uma necessidade no panorama organizacional nacional

de interesse e utilidade, não só para as organizações comerciais, industriais e de prestação de serviços, mas também para a diversidade de organizações de carácter social, cultural e educacional onde o trabalho de equipa for uma modalidade de organização e gestão.

Metodologicamente, as exigências para obter a versão portuguesa do TCI passavam por ter uma organização disponível, motivada e que oferecesse garantias para a recolha de dados, capaz de permitir replicar os estudos psicométricos e obter as normas individuais e grupais à semelhança dos estudos originais.

O contacto com os autores da versão original (Anderson & West, 1994) permitiu obter as referidas indicações, assim como a respectiva autorização de utilização do TCI.

### 3.1. Caracterização da amostra

A amostra é constituída por um total de 301 colaboradores de uma empresa portuguesa do sector agro-alimentar, agrupados em 20 equipas. As equipas são compostas por um número de colaboradores que varia entre 3 e 37, sendo a média de 14.9 elementos ( $DP=10.2$ ).

Os sujeitos da nossa amostra têm idades compreendidas entre os 20 e os 70 anos, apresentando uma média de idades de 37.9 anos ( $DP=10.5$ ).

Relativamente ao género (cf. Quadro 3.1) verificamos que 59.9% dos participantes é do género masculino ( $n=172$ ) e 40.1% do feminino ( $n=115$ ), tendo havido 4.6% que omitiram o género ( $n=14$ ).

Quadro 3.1. Distribuição dos colaboradores por género.

Género	n	%
Masculino	172	59.9
Feminino	115	40.1
<b>Total</b>	<b>287</b>	<b>100.0</b>

Em relação à variável habilitações literárias (Quadro 3.2), a maioria dos respondentes têm o 3º ciclo do Ensino Básico, Curso Comercial ou Industrial ( $n=95$ ; 33.2%).

Quadro 3.2. Distribuição dos colaboradores por habilitações literárias.

Habilitações literárias	n	%
Até ao 1º Ciclo do Ensino Básico	43	15.0
2º Ciclo do Ensino Básico	53	18.5
3º Ciclo do Ensino Básico, Curso Comercial Ou Industrial	95	33.2
Ensino Secundário, Curso Comercial ou Industrial	68	23.8
Ensino Superior	27	9.4
<b>Total</b>	<b>286</b>	<b>100.0</b>

Para além das características sócio-demográficas (idade, género e habilitações literárias) é ainda possível sistematizar outros dados de forma a descrever a situação dos participantes face à organização: antiguidade na equipa e antiguidade na organização (Quadro 3.3), local do estabelecimento (Quadro 3.4), direcção a que pertencem (Quadro 3.5) e função desempenhada (Quadro 3.6).

Assim, a média de antiguidade na organização ( $n=298$ ) é de 11.1 anos ( $DP=8.1$ ), balizado entre 1 e 34 anos. Quanto à média da antiguidade na equipa ( $n=291$ ) esta situa-se em 7.1 anos ( $DP=5.8$ ), variando ente 1 e 27 anos (Quadro 3.3).

**Quadro 3.3.** Distribuição dos colaboradores por antiguidade na organização e na equipa.

<b>Antiguidade</b>	<b>n</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>
Antiguidade na organização	298	1	34	11.1	8.1
Antiguidade na equipa	291	1	27	7.1	5.8

Do total de colaboradores que compõem a nossa amostra, a maioria encontra-se a exercer as suas funções no local do estabelecimento 7 ( $n=191$ ; 63.5%) (cf. Quadro 3.4).

**Quadro 3.4.** Distribuição dos colaboradores por estabelecimento.

<b>Local do estabelecimento</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Local 1	1	0.3
Local 3	1	0.3
Local 5	33	11.0
Local 6	1	0.3
Local 7	191	63.5
Local 10	1	0.3
Local 11	7	2.3
Local 12	66	21.9
<b>Total</b>	<b>301</b>	<b>100.0</b>

Conforme Quadro 3.5, os participantes do nosso estudo encontram-se maioritariamente inseridos na direcção Operações-Industrial ( $n=171$ ; 57.4%).

**Quadro 3.5.** Distribuição dos colaboradores por direcção.

<b>Direcção</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Operações	16	5.4
Operações-Industrial	171	57.4
Operações-Logística	64	21.5
Comercial	38	12.8
Recursos-Humanos	9	3.0
<b>Total</b>	<b>298</b>	<b>100.0</b>

Relativamente à distribuição da amostra por função, verifica-se (cf. Quadro 3.6) que a maioria, e de acordo com a direcção a que pertence, se encontra a exercer funções Operacionais ( $n=202$ ; 69.4%).

**Quadro 3.6.** Distribuição dos colaboradores por função.

<b>Função</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Gestão Intermédia	18	6.2
Gestão Operacional	13	4.5
Técnico	12	4.1
Operacional Comercial	36	12.4
Operacional	202	69.4
Administrativo	10	3.4
<b>Total</b>	<b>291</b>	<b>100.0</b>

## 3.2. Instrumentos

### 3.2.1. A versão original do *Team Climate Inventory* (TCI)

Baseado no Modelo de 4 factores do West<sup>2</sup> (1990), foi desenvolvido um instrumento para avaliar os factores de clima de equipa que fomentam a inovação. Este instrumento, designado no original por *Team Climate Inventory* (TCI) foi desenvolvido por Anderson e West, em 1994, e compreende 38 itens divididos em 4 factores, como sendo:

#### ***Participative safety***

O primeiro factor (**Participação na equipa**, no nosso estudo), composto por 12 itens, avalia o grau de participação e de segurança na equipa que são caracterizados como a única construção psicológica na qual as contingências são tais que o envolvimento na tomada de decisões é motivado e reforçado quando ocorrem num ambiente que é interpretado e percebido pelos membros da equipa como pouco ameaçador da participação. West (1990) propõe que quantas mais pessoas participarem na tomada de decisões através da influência, da interacção e da partilha de informação, mais provável será a sua participação em investimentos inovadores, oferecendo novas ideias ao grupo. A construção da segurança participativa é evidenciada em ambientes onde predomina uma atmosfera interpessoal pouco ameaçadora e que oferece apoio e confiança. Rogers (1983) argumenta que a segurança em participar existe quando todos os membros da equipa se sentem aptos e à vontade para propor novas ideias e soluções ao grupo sem receio da censura e do julgamento dos seus colegas.

#### ***Vision***

O segundo factor (**Objectivos da equipa**, no nosso estudo), composto por 11 itens, defende que grupos de trabalho com objectivos claramente definidos estão mais habilitados a desenvolver novos e úteis métodos de trabalho, desde que os seus esforços colectivos se centrem num objectivo, numa direcção. Segundo West (1990) este factor avalia quatro componentes essenciais: a clareza (*clarity*), a natureza visionária (*visionary nature*), a acessibilidade (*attainability*) e a partilha (*sharedness*) dos objectivos da equipa. A clareza refere-se ao nível em que objectivos são imediatamente entendidos. A natureza visionária descreve a extensão no qual os objectivos têm um resultado calculado e esperado para os indivíduos do grupo, o qual engendra o seu empenho para atingir esses objectivos. A acessibilidade tem a ver com o grau em que os objectivos podem ser alcançados e são percebidos como realisticamente atingíveis e alcançáveis. A partilha reporta-se ao grau em que os objectivos são percebidos como equitativamente distribuídos por todos os elementos. Esta subescala, mais recentemente, tem sido designada de *clarity purpose*.

#### ***Support for innovation***

O terceiro factor (**Apoio à inovação**, no nosso estudo), composto por 8 itens, mede a expectativa, a aprovação e o apoio sentido pelos membros do grupo nas suas tentativas de introduzir novos e aperfeiçoados meios de fazer as coisas no seu ambiente de trabalho. Coexiste um ambiente aberto e receptivo à mudança, onde todos se apoiam na resolução de novas soluções para os problemas, partilhando recursos técnicos, práticos e afectivos.

#### ***Task orientation***

O quarto factor (**Orientação para as tarefas**, no nosso estudo), composto por 7 itens, reflecte uma preocupação partilhada por todos os membros da equipa em atingir a

---

<sup>2</sup> Este modelo encontra-se desenvolvido no Capítulo 1 do presente trabalho.

excelência no desempenho das tarefas em função de uma visão partilhada de resultados. No interior da equipa, o factor orientação para as tarefas é evidenciado ao ser enfatizada a responsabilidade individual e a da equipa; pelos sistemas de controlo para avaliarem e modificarem o desempenho; reflectindo sobre os métodos de trabalho e o desempenho da equipa; conselho dentro das equipas; *feedback* e cooperação; monitorização mútua; avaliação do desempenho e ideias; critérios de resultados claros; exploração de opiniões opostas; controvérsia construtiva (Tjosvold, 1982) e uma preocupação em maximizar a qualidade do desempenho da equipa. Este factor descreve, conseqüentemente, um compromisso geral na excelência do desempenho das tarefas juntamente com o clima que apoia a adopção de melhorias políticas, de procedimentos e de métodos.

Desde o seu desenvolvimento inicial, com 61 itens até aos actuais 38 itens, o TCI tem sido alvo de várias análises dimensionais, exploratórias e confirmatórias. Estes estudos têm sido realizados com amostras que vão desde o Reino Unido (Anderson *et al.*, 1990; Anderson & West, 1992; 1996; 1998), a amostras suecas (Agrell & Gustafson, 1994), finlandesas (Kivimäki *et al.*, 1997), italianas (Ragazzoni *et al.*, 2002) e tailandesas (Tseng, Liu & West, 2009).

Como podemos verificar no Quadro 3.7, os estudos realizados em diferentes amostras, incluindo diferentes contextos e geograficamente dispersos, apresentam indicadores de consistência interna (alfa de Cronbach) elevados, situados entre .82 e .95.

**Quadro 3.7.** Comparação dos alfas de Cronbach ( $\alpha$ ) em diferentes amostras.

	alfa de Cronbach ( $\alpha$ )			
	Amostra Inglesa n= 717 <sup>(1)</sup>	Amostra Inglesa n= 155 <sup>(2)</sup>	Amostra Finlandesa n= 2265 <sup>(3)</sup>	Amostra Italiana n= 585 <sup>(4)</sup>
Participação na equipa	.91	.89	.91	.82
Objectivos da equipa	.93	.94	.94	.91
Apoio à inovação	.95	.92	.90	.90
Orientação para as tarefas	.88	.92	.91	.91

(1) Amostra inglesa - sujeitos provenientes de empresas de petróleo, de equipas de psiquiatria, cuidados de saúde e serviços sociais (Anderson & West, 1996).

(2) Amostra inglesa - sujeitos provenientes de equipas de administração de um Hospital (Anderson & West, 1998).

(3) Amostra finlandesa - sujeitos provenientes de 31 corpos de governação local que representam 59% da força total de trabalho dos departamentos de saúde e serviços sociais locais (Kivimäki *et al.*, 1997).

(4) Amostra italiana - sujeitos provenientes de equipas de cuidados de saúde e do sector da Banca (Ragazzoni *et al.*, 2002).

No entanto, e apesar das boas propriedades psicométricas acabadas de apresentar, estas situam-se ao nível individual. Revela-se necessário, neste sentido, apresentar estudos que atestem as propriedades psicométricas do TCI ao nível de equipa (Agrell & Gustafson, 1994; Anderson & West, 1998; Carter & West, 1998; Curral *et al.*, 2001; Mathisen *et al.*, 2006; Pirola-Merlo, 2006), tomando como medida de análise a média dos valores de correlação ( $r_{wg}$ ).

**Quadro 3.8.** Análise dos valores do alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) ao nível individual ( $n=1460$ ) e ao nível de equipa ( $n=195$ ), bem como os valores de correlação ( $r_{wg}$ ) numa amostra norueguesa.

	Ao nível de equipa		Ao nível individual
	$\alpha$	$r_{wg}$	$\alpha$
Participação na equipa	.93	.72	.86
Objectivos da equipa	.94	.73	.89
Apoio à inovação	.93	.72	.85
Orientação para as tarefas	.91	.66	.83

Começamos por referir o amplo estudo empreendido por Mathisen e colaboradores (2006) que recorreu a uma amostra de 1460 indivíduos, agrupados em 195 equipas, provenientes de vários sectores de actividade da Noruega (incluindo sector público e privado, tais como: companhias de petróleo e gás, empresas alimentares, industriais, escolas, os correios postais, companhias telefónicas, armazenistas, etc.). Os resultados podem ser analisados no Quadro 3.8. Como podemos verificar no referido quadro, os valores de consistência interna ( $\alpha$ ) variam entre .83 a .89 ao nível individual e .91 a .94 ao nível de equipa. No que respeita às médias dos valores de correlação dentro da equipa, e fazendo uso do  $r_{wg}$ , estes variaram entre .66 e .73. Apenas a subescala Orientação para as tarefas se revelou, neste estudo, abaixo do ponto de corte recomendado por Nunally (1978), que é de .70.

Ainda no estudo norueguês (Mathisen *et al.*, 2006), e relativamente às correlações intraclasse (*ICC's* – que representam a proporção de variação atribuída aos membros do grupo), também elas se demonstraram altas, variando entre .33 e .40.

Outro estudo deste tipo é o de Pirola-Merlo (2006), que apresenta valores do alfa de Cronbach para as 4 escalas do TCI, como sendo, a Participação na equipa, Objectivos da equipa, o Apoio à inovação, a Orientação para as tarefas de .91, .89, .86 e .81 respectivamente, que revelam uma boa consistência interna. Relativamente à média dos valores de correlação ( $r_{wg}$ ) das escalas para o clima de equipa variam entre .94 (Orientação para as tarefas) a .97 (Participação na equipa), comprovando um alto grau de concordância dos valores dentro da equipa. Os coeficientes de correlação intraclasse (*ICC*) variaram entre .14 (Orientação para as tarefas) e .30 (Participação na equipa) sendo que todos foram significativamente maiores do que zero de acordo com os testes de qui-quadrado ( $p < .001$  para cada *ICC*). Estes valores de *ICC* são moderadamente maiores quando comparados com valores tipicamente encontrados na pesquisa organizacional usando o modelo multinível (Bliese, 2000), apoiando a agregação dos dados ao nível da equipa.

Os resultados apresentados, quer do estudo norueguês (Mathisen *et al.*, 2006), quer do estudo australiano (Pirola-Merlo, 2006), apontam que o TCI avalia o clima como uma característica específica da equipa, querendo com isto dizer que as análises das percepções por indivíduo poderão não ser suficientes para traduzir as percepções no grupo. Assim sendo, o estudo dos resultados do TCI deve ser realizado em termos individuais e em termos grupais. No entanto, os autores chamam a atenção para a importância que factores individuais podem ter na variação dos resultados do TCI, mesmo quando os *ICC's* se revelarem altos, conforme é o caso dos estudos referidos. Assim sendo, as características sócio-demográficas individuais dos membros de uma equipa são factores que podem contribuir para explicar as diferentes percepções acerca do clima de equipa orientado para a inovação (Mathisen *et al.*, 2006).

### **3.2.2. Questionário de Clima de Equipa Orientado para a Inovação: A tradução portuguesa do *Team Climate Inventory* (TCI)**

Para o estudo da versão portuguesa do TCI aplicou-se o método *tradução-retroversão* (Hill & Hill, 2000) e envolveu os seguintes passos:

Tradução do questionário para português, executada por um indivíduo com conhecimentos profundos do inglês. O objectivo deste passo foi o de conseguir uma tradução que, respeitando o mais possível o texto original, respeitasse também “a sintaxe, a gramática e as subtilidades da língua portuguesa” (Hill & Hill, 2000, p. 81). Daí ser fundamental, e de acordo com Pinheiro (2003), recorrer a alguém que, simultaneamente, tivesse uma boa compreensão da língua portuguesa e da língua

inglesa (que conhecesse bem os significados comuns de expressões idiomáticas e de palavras coloquiais), para além de ser um investigador com experiência na elaboração de questionários.

Depois de feita a tradução dos itens, a equipa de investigadores procedeu à comparação entre a versão original e a versão portuguesa, tendo levado a cabo alguns melhoramentos com vista à qualidade dos itens e contribuir para a sua validade de conteúdo. O resultado deste trabalho de ajustamento das instruções e adequação da escala de resposta foi submetido a uma retroversão destinada à comparação com a versão original.

Tendo-se constatado a correspondência entre as duas versões (original e retroversão) procedeu-se à elaboração de uma versão preliminar do questionário que foi aplicado a 5<sup>3</sup> colaboradores da Organização com o objectivo de verificar a adequação e perceptibilidade das instruções e de refinar a tradução. Solicitou-se aos colaboradores que, logo após o preenchimento do questionário, indicassem quais as dúvidas que emergiam na interpretação das instruções e durante a resposta aos itens colocando isso por escrito no guião de resposta<sup>4</sup> que acompanhava o questionário. Nenhum item foi apontado pelos colaboradores como fonte de dúvidas ou hesitações no momento da resposta, demorando uma média de 10 minutos a responder ao questionário.

Assim, a tradução dos itens do TCI, designada na versão portuguesa por *Questionário de Clima de Equipa Orientado para a Inovação*, manteve a estrutura do instrumento original, sendo composto por 38 itens, distribuídos por 4 factores, que passamos a expor:

#### *Participação na equipa*

Este factor, constituído por 12 itens, pretende medir duas dimensões: o grau de participação na equipa e a segurança em participar. Aqui focam-se a quantidade e a qualidade da interacção entre os membros da equipa, bem como a partilha de informação. Os participantes devem responder numa escala tipo Likert com cinco níveis – (1) Discordo muito, (2) Discordo, (3) Nem concordo nem discordo, (4) Concordo e (5) Concordo muito.

#### *Objectivos da equipa*

Neste factor, avaliado por 11 itens, é perguntado aos membros da equipa sobre a clareza, partilha, acessibilidade e valorização dos objectivos da equipa. É igualmente solicitado aos respondentes para indicarem em que extensão sente que os colegas de equipa estão de acordo (e comprometidos) com esses objectivos. Aos participantes é-lhes pedido para responderem a estes 11 itens numa escala tipo Likert com três níveis - (1) Absolutamente nada, (2) Em parte, (3) Completamente. Estes itens são enunciados em forma de pergunta.

#### *Apoio à inovação*

Este factor, composto por 8 itens, pretende avaliar o grau de apoio prático, os recursos, tempo e cooperação percebidos pelos membros da equipa para implementarem as novas ideias. Aos participantes é-lhes pedido para responderem a estes 8 itens numa escala tipo Likert com 5 níveis - (1) Discordo muito, (2) Discordo, (3) Nem concordo nem

<sup>3</sup> Estes 5 colaboradores estariam todos localizados no local de estabelecimento 8, 2 seriam do género masculino e 3 do género feminino, com habilitações diferenciadas (1 com o 2º Ciclo do Ensino Básico, 2 com o Ensino secundário/Técnico profissional, 1 com Licenciatura e outro sem informação), com idades compreendidas entre os 26 e os 40 anos, 3 pertencentes à estrutura funcional Industrial e 2 à Comercial, 3 com funções de Técnico Industrial e 2 Supervisores Comerciais – Distribuidores e, relativo à família de funções, 3 Administrativos Tipo II e 2 Operacionais Comerciais do Tipo I.

<sup>4</sup> O guião de resposta para os colaboradores das equipas encontra-se no Anexo 4 do presente trabalho.



discordo, (4) Concordo, (5) Concordo muito.

#### *Orientação para as tarefas*

Com este factor, formado por 7 itens, pretende-se avaliar até que ponto os membros da equipa interagem de forma a promover a excelência na equipa. Aqui os itens, enunciados em forma de pergunta, devem ser respondidos numa escala tipo Likert com três níveis – (1) Muito pouco, (2) De forma moderada, (3) Bastante.

Mantivemos as escalas de resposta do TCI, tal como propostas pelos autores originais, pese embora sabermos que pode levantar algumas dificuldades na resposta, uma vez que se tratava de um estudo de tradução e validação da referida escala.

### **3.2.3. Escala descritiva do comportamento dos chefes: A versão portuguesa do *Leader Behavior Description Questionnaire – Form XII (LBDQ)***

O *Leader Behavior Descriptive Questionnaire – Form XII* (designado usualmente por LBDQ - Forma XII) emergiu dos trabalhos iniciados por Hemphill (1949), o qual foi posteriormente desenvolvido por Halpin (1957). Neste seguimento, e com o intento de avaliar os comportamentos dos líderes por parte dos subordinados Stogdill, em 1963, contribui para uma terceira revisão do LBDQ. Futuros desenvolvimentos foram empreendidos pelo grupo de trabalho dos Estudos de Liderança do Estado do Ohio. Perante o exposto, Chien (2003) confirma que estamos na presença de quatro amplas revisões ao LBDQ.

Segundo Stogdill (1963), foi Shartle (1957) quem delineou as considerações teóricas que estiveram subjacentes à criação do LBDQ, referindo que quando os estudos de liderança de Ohio foram iniciados não existia uma teoria ou definição satisfatória da liderança.

Como consequência destes primeiros passos teóricos iniciados por Shartle (1957), e revisões empíricas empreendidas por Hemphill (1949), Halpin (1957), Stogdill (1963) e pelo grupo de trabalho dos Estudos de Liderança do Estado do Ohio, foi descoberto, através de várias investigações empíricas, que um largo número de dimensões hipotéticas do comportamento do líder podiam ser reduzidas a 2 factores fortemente definidos. Estes dois factores, identificados por Halpin e Winer (1957), Fleishman (1957) e Fleishman e colaboradores (1956), foram designados por *Consideration* (Consideração) e *Initiation of Structure* (Estruturação).

Estas duas subescalas factoriais, a Consideração e a Estruturação, têm sido amplamente usadas em investigações empíricas, particularmente em organizações militares (Halpin, 1954; 1955), na indústria (Fleishman, 1953, 1957; Fleishman, Harris & Burt, 1956) e na educação (Halpin, 1955, 1958; Hemphill, 1950).

Halpin (1957) dá-nos conta que em muitos estudos, se verificou concordância entre os subordinados em relação à percepção dos comportamentos dos seus líderes.

A *Escala Descritiva do Comportamento dos Chefes*, usualmente conhecida por LBDQ – Forma XII, foi construída para ser usada na obtenção de descrições do comportamento do chefe pelos membros da equipa, os quais ele supervisiona. Pode ser usado para descrever o comportamento do líder, ou líderes, em qualquer tipo de organização, fornecendo aos subordinados a oportunidade de observar o chefe em acção como líder do seu grupo, expressando as suas percepções sobre a sua forma de actuação sobre a equipa que lidera (Stogdill, 1963).

O LBDQ – Forma XII foi desenvolvido para cobrir 12 aspectos (sub-escalas) do comportamento dos chefes, tais como: (1) *Representation*; (2) *Demand Reconciliation*; (3) *Tolerance of Uncertainty*; (4) *Persuasiveness*; (5) ***Initiating Structure***; (6) *Tolerance of Freedom*; (7) *Role Assumption*; (8) ***Consideration***; (9) *Production Emphasis*; (10) *Predictive Accuracy*; (11) *Integration* e (12) *Superior Orientation*.

O instrumento original compreende 100 itens, 20 dos quais têm resultados reversíveis, cada um com uma escala de resposta de 5 pontos em que 5 corresponde a Sempre e 1 a Nunca.

Cada subescala é composta por 5 ou 10 itens. As sub-escalas 1, 2, 10 e 11 compreendem 5 itens, enquanto que as restantes são compostas por 10 itens.

Uma subescala é necessariamente definida pelos itens que a compõem, representando um padrão complexo de comportamentos. Assim sendo, apresentamos de seguida, em forma de quadro, uma breve definição de cada subescala (cf. Quadro 3.9).

**Quadro 3.9.** As 12 subescalas do LBDQ (adaptado de Cook *et al.*, 1981).

Subescala	N.º de itens	Definição
1. Representação	5 itens	Palavras e actos representantes do grupo.
2. Necessária Reconciliação	5 itens	Reconcilia conflitos e reduz desordens no sistema.
3. Tolerância da Incerteza	10 itens	É apto para tolerar a incerteza sem ansiedade ou chatices.
4. Persuasão	10 itens	Usa a persuasão e argumentação de forma eficaz; exhibe convicções fortemente.
<b>5. Estruturação</b>	<b>10 itens</b>	<b>Define claramente o seu papel, e deixa os seguidores saberem o que esperar.</b>
6. Tolerância e Liberdade	10 itens	Permite aos seguidores tomar iniciativa, decisão e acção.
7. Assumpção do Papel	10 itens	Exercita activamente o papel de liderança em vez de se render à liderança dos outros.
<b>8. Consideração</b>	<b>10 itens</b>	<b>Toma em consideração o conforto, o bem-estar, o estatuto, e as contribuições dos seguidores.</b>
9. Ênfase na Produção	10 itens	Aplica pressão para resultados produtivos.
10. Previsão Apurada	5 itens	Exibe visão e habilidade para prever resultados de forma apurada.
11. Integração	5 itens	Mantém uma organização próxima; resolve conflitos inter-membros.
12. Orientação Superior	10 itens	Mantém relações cordiais com os supervisores; tem influência com ele; procura estatutos superiores.

No entanto, investigações recentes que recorrem ao LBDQ declaram que raramente o instrumento é utilizado na sua versão completa. A maioria dos investigadores administra apenas as sub-escalas 5 (*Initiating Structure*, que em português designa-se por Estruturação) e a 8 (*Consideration*, Consideração em português).

#### *Consideração*

Em conformidade com as descrições de Fleishman e Peters (1962) o factor Consideração reflecte em que medida é provável que um indivíduo mantenha relações no trabalho caracterizadas pela confiança mútua, respeito pelas ideias dos

subordinados e consideração por estes, enquanto que o factor Estruturação reflecte em que medida é provável que um indivíduo defina a estrutura tanto no seu papel como no dos seus subordinados para a realização dum objectivo.

Por outras palavras, os 10 itens relativos à Consideração referem-se à medida em que o líder se interessa pelo bem-estar e satisfação dos membros da equipa, medindo-se por comportamentos de apoio, amizade, acessibilidade, comunicação e representação dos interesses da equipa. Em termos globais, este factor encontra-se maioritariamente associado à satisfação dos subordinados (esse efeito é tanto mais saliente, quanto mais a tarefa envolve condições de stresse e de frustração). Assim sendo, o factor Consideração está assim associado à satisfação mais próxima.

#### *Estruturação*

Quanto aos outros 10 itens referentes à Estruturação, estes descrevem comportamentos em que o líder comunica com os subordinados, facilita a troca de informações e estrutura as tarefas do grupo. Reporta-se à medida em que o líder define o seu papel e o que espera dos membros da equipa, medindo-se através de comportamentos de definição de objectivos e formas de execução, planificação, coordenação, solução de problemas e manutenção do controle. Uma alta pontuação na dimensão Estruturação distinguiria os indivíduos que desempenham um papel mais activo na direcção das actividades de grupo através do planeamento, da comunicação, do estabelecimento de prazos, do ensaio de novas ideias (inovação), etc. Líderes com valores elevados neste factor, ao contrário dos líderes com elevados valores no factor Consideração, não suscitam reacções de desagrado (ou de agrado) por parte dos subordinados (Jesuino, 1987), ou seja, são baixas as correlações entre a satisfação e o factor Estruturação (correlação comprovada pelos estudos levados a cabo por Bales, em 1958). Este factor está mais associado a uma atitude global positiva para com a organização.

O LBDQ – Forma XII que irá ser utilizado no presente estudo foi previamente adaptado para a população portuguesa por Jesuino, Soczka e Matoso (1985) numa multinacional fabril.

Vários têm sido os estudos de fidelidade (definida como a proporção de variância dos itens atribuída à variável latente, segundo DeVellis, 2003) e de validade a que o LBDQ tem sido sujeito.

Em relação aos estudos de fidelidade do LBDQ – Forma XII as análises de consistência interna têm demonstrado resultados satisfatórios.

A título de exemplo, no estudo de fidelidade levado a cabo por Stogdill (1963), em diferentes amostras, e fazendo uso da fórmula de Kuder-Richardson modificada, obtiveram-se valores de alfa de Cronbach na ordem de .76 para a dimensão Consideração e .79 para a Estruturação para amostras do exército, e .76 na Consideração e .80 na Estruturação nas amostras de presidentes de escola.

Outro estudo que testou a validade do LBDQ – Forma XII numa amostra de 284 trabalhadores das empresas do sector de actividade na área da electrónica (a par da análise sobre o efeito do comportamento do líder e da ambiguidade de papel na satisfação no trabalho dos subordinados), foi o estudo de Valenzi e Desseler (1978) onde foram obtidos alfa de Cronbach de .87 para a Consideração e .86 na Estruturação.

Na população portuguesa, as investigações têm conduzido a resultados comparáveis. Os estudos de Silva (2007) e de Almeida (2007) demonstram resultados satisfatórios para as duas subescalas (.70 para a Consideração e .76 na Estruturação, e .84 na

Consideração e .87 na Estruturação, respectivamente).

Ainda em relação aos estudos de fidelidade, a literatura mostra-se escassa em relação à fidelidade teste-reteste do LBDQ – Forma XII. Encontrámos apenas um estudo deste tipo, elaborado por Green (1974), apontando valores que variam entre .71 e .79 para a Consideração e .57 e .72 para a Estruturação. Perante a carência deste tipo de estudos, Schriesheim e Kerr (1974) afirmam a impossibilidade de se emitir qualquer conclusão robusta acerca da fidelidade-reteste no LBDQ – Forma XII.

No entanto, as principais limitações do LBDQ – Forma XII parecem situar-se ao nível da sua validade. Apesar de vários estudos (*e.g.*, Stogdill, 1963; Schriesheim & Kerr, 1974; Schriesheim & Stogdill, 1975; Tracy, 1987) apontarem a sua estrutura bifactorial, atestando os estudos de Ohio, alguns autores defendem que é demasiado simplista considerar o comportamento do líder representado em apenas duas dimensões (*e.g.*, Stogdill, 1963; Larson, Hunt & Osborn, 1976).

Por exemplo, o estudo de Tracy (1987) parece oferecer algum suporte empírico à validade de constructo (refere-se à extensão em que um teste mede um conceito teórico, DeVellis, 2003) de ambas as subescalas do LBDQ – Forma XII. No entanto, um estudo empreendido por Reis (2008), recorrendo a uma amostra de conveniência (313 sujeitos pertencentes aos departamentos de produção de duas empresas, uma do sector industrial de transformação e distribuição de produtos alimentares da região de Lisboa e Vale do Tejo e outra do sector cerâmico e do vidro de Aveiro), com recurso à técnica de análise factorial confirmatória (técnica da família dos modelos de equações estruturais, que permite confirmar a estrutura factorial de um instrumento de medida), chega à conclusão de que existem vários itens que apresentam *loadings* com valores muito baixos ou quase nulos (nomeadamente, os itens invertidos do factor Consideração – item 11, 12, 13 e 14) o que sugere a inexistência da relação destes itens com o factor Consideração, evidenciando a limitação do LBDQ – Forma XII em termos de validade de constructo e, especificamente, ao nível da estrutura factorial e da construção dos itens.

No que respeita à validade concorrente (refere-se à medida em que um teste está correlacionado com outro instrumento semelhante, previamente validado, Oppenheim, 2001) e à validade preditiva (refere-se à capacidade de predizer valores noutras variáveis semelhantes, Hill & Hill, 2000), Schriesheim e Kerr (1974) defendem que ainda não foram ampla e adequadamente evidenciadas no que respeita ao LBDQ.

Por seu lado, a validade convergente, que se refere à medida em que uma variável latente concorda com outras medidas da mesma variável (Hill & Hill, 2000) e a validade discriminante, que se refere à medida em que uma variável latente não está correlacionada significativamente com outras medidas de outras variáveis que, teoricamente, não estão relacionadas com a variável em estudo (Hill & Hill, 2000) foram exploradas no estudo de Yunker e Hunt (1976) demonstrando-se a validade convergente entre o LBDQ - Forma XII e o *Michigan Four-Factor Theory Questionnaire*, revelando falhas ao nível da validade discriminante entre ambas as escalas.

De referir ainda, que as respostas obtidas através de aplicação do LBDQ – Forma XII podem ser contaminadas por factores externos não controláveis, como por exemplo, a ocorrência do *efeito de Halo*, que representa a tendência para as pessoas avaliarem as dimensões específicas de forma a serem consistentes com a avaliação global, mesmo quando o avaliador possui informação suficiente para avaliar as dimensões de forma independente (Cohen, 1992), a leniência, também designada de erro de generosidade, consiste na tendência para as pessoas cotarem as dimensões de avaliação de forma generosa e tolerante (Cohen, 1992), e a desabilidade social, que se refere à tendência das pessoas para avaliarem as dimensões de acordo com aquilo que é socialmente

desejado e esperado (Bass, 1990).

Estudos sobre a leniência em relação ao LBDQ – Forma XII chegam à conclusão que o efeito de leniência não se verifica na subescala da Estruturação, mas cumpre-se ao nível da Consideração (Schriesheim *et al.*, 1979; Bernardin, 1987). Schriesheim e seus colaboradores (1979) afirmam mesmo que a leniência é inerente à Consideração, uma vez que são ambas socialmente desejáveis.

O *efeito de Halo* foi estudado por Larson e seus colaboradores (1976), que recorrendo a uma amostra de 2474 indivíduos originários de diferentes organizações, avaliaram a correlação entre os dois factores, obtendo um valor de mediana de .55. A correlação das duas subescalas do LBDQ – Forma XII também foi estudada por Sims e colaboradores (1976) e Valenzi e Dessler (1978), conduzindo a valores de .31 e 58, respectivamente. Em Portugal, as investigações de Jesuíno e colaboradores (1985) revelaram uma correlação de .49. Estes resultados podem sugerir a presença do efeito de halo e/ou poderão querer dizer que as subescalas do LBDQ – Forma XII não são independentes, ou seja, é possível que os chefes não se comportem de forma independente nas duas variáveis ou, pelo menos, os subordinados não as percepcionem como tal (Schriesheim & Kerr, 1974).

As características da escala de resposta também podem afectar e interferir nos resultados. Algumas das escalas de Ohio utilizam diferentes categorias de resposta, confundido frequência com magnitude (*e.g.*, SBDQ, LOQ) o que implica algumas deficiências psicométricas. No entanto, o LBDQ – Forma XII, que recorre a apenas uma categoria de resposta (1 – nunca; 2 – raramente; 3 – por vezes; 4 – com frequência e 5 – sempre) é o que revela melhores qualidades psicométricas (Schriesheim & Kerr, 1974) a este nível.

Em sùmula, e perante a apresentação de vários estudos que demonstram a existência de algumas lacunas e limitações psicométricas ao nível do LBDQ – Forma XII, ele continua a ser um instrumento muito utilizado na investigação em Portugal.

Segundo Stogdill (1963), a administração do LBDQ pode ser individual ou em grupo. Vulgarmente, este instrumento é aplicado aos subordinados para darem a sua percepção sobre o comportamento do seu chefe. Contudo, também pode ser aplicado aos seus pares ou superiores hierárquicos, assim como aos próprios líderes, desde que sejam alteradas as instruções e a semântica das questões.

Conforme é possível encontrar no site do Fisher College of Business – Ohio State University (<http://fisher.osu.edu/offices/fiscal/lbdq>) existem actualmente diversas versões do LBDQ que não só diferem no número de itens (40 e 100 itens), mas também nos respondentes a que se destinam, sendo possível encontrar formas *reais* e *ideias* para serem aplicadas aos subordinados e ao próprio líder.

Neste estudo, procedeu-se ainda à reformulação dos 20 itens do LBDQ de modo a serem respondidos pelos próprios chefes/líderes. Para tal, procedeu-se à elaboração de uma versão preliminar do questionário que foi aplicado, à semelhança do procedimento adoptado no TCI, a 5 chefes da Organização com o objectivo de se verificar a adequação e perceptibilidade das instruções. Solicitou-se aos chefes que, após o preenchimento do questionário, indicassem dúvidas que despontassem quer da interpretação das instruções quer a resposta aos próprios itens, colocando-as por escrito no guião de resposta<sup>5</sup> que acompanhava o questionário. Nenhum item foi apontado pelos chefes como fonte de dúvidas ou de hesitações no momento da

---

<sup>5</sup> O guião de resposta para chefias encontra-se no Anexo 3 do presente trabalho.

resposta.

Perante o exposto, e à semelhança de Stogdill (1963), designámos esta versão de LBDQ – Auto Percepção (cf. Anexo 5). Enquanto que o LBDQ original nos dá o comportamento de líder visto pelos subordinados, a versão de auto-percepção dá-nos o ponto de vista pessoal do líder sobre o seu comportamento de liderança. A maior ou menor diferença entre estas duas percepções poderá constituir um indicador da concordância/discordância entre chefes e subordinados no que respeita às características dos chefes.

Nos documentos consultados (Stogdill, 1963; Jesuíno, 1987; Reis, 2008; Almeida, 2007) não se encontravam disponíveis os valores descritivos das dimensões do LBDQ – Forma XII (20 itens), sendo apenas possível identificar os valores de consistência interna.

É na investigação de Silva (2007) que encontramos os valores médios das duas dimensões do LBDQ, a Consideração ( $M=3.74$ ;  $DP=0.76$ ) e da Estruturação ( $M=3.34$ ;  $DP=0.82$ ) do LBDQ.

### 3.2.4. Questionário de Caracterização Sócio-Demográfica e Organizacional

Importa referir que na aplicação dos instrumentos foram também recolhidos os dados pessoais dos respondentes (subordinados e chefes), através de um conjunto de 3 questões referentes às características sócio-demográficas dos participantes: idade, género e habilitações literárias. Com o intuito de caracterizar a situação dos participantes face à organização, foram colocadas mais 5 questões relativas à: antiguidade na equipa<sup>6</sup>, antiguidade na organização, local do estabelecimento, direcção a que pertencem e função desempenhada na organização.

## 3.3. Procedimentos

Motivados pela inspiração alentada na experiência profissional, resolvemos aceitar a sugestão que se fez anunciar, de processar uma investigação na Organização sobre o clima de equipa orientado para a inovação e analisar as suas relações com o comportamento dos chefes.

Após uma conversa com a equipa da Direcção de Recursos Humanos (DRH) da Organização, foi obtida autorização para a aplicação dos instrumentos. Durante os meses de Julho, Agosto de Setembro de 2008, foram aplicados os questionários<sup>7</sup> às equipas. Essa aplicação foi realizada internamente por elementos da DRH da Organização em ambiente de sala, com recurso a um guião de aplicação, onde ficou demonstrada a informação sobre os objectivos do estudo, a confidencialidade das respostas e a disponibilidade de toda a equipa de investigação para esclarecer dúvidas.

Ainda que tenhamos procurado salvaguardar os requisitos indispensáveis para a obtenção de uma amostra o mais heterogénea possível, foi para nós ponto assente que privilegiaríamos, de acordo com os objectivos de cada momento da investigação, as disponibilidades demonstradas pela Organização. Esta pareceu-nos a decisão mais sensata, tendo em conta a dimensão da organização que, tão prontamente, se

<sup>6</sup> No caso das chefias era perguntado a antiguidade como chefe da equipa.

<sup>7</sup> Os instrumentos usados nesta investigação encontram-se no Anexo 5 (LBDQ – Versão auto-percepção; aplicado às chefias) e no Anexo 6 (TCI e LBDQ; aplicado aos subordinados) do presente trabalho.

disponibilizou sempre a colaborar connosco.

Assim sendo, a escolha das amostras teve subjacente alguns motivos de ordem prática, nomeadamente a facilidade de contacto com os chefes das equipas (e respectivos reportes directos), bem como a disponibilidade e interesse evidenciado pela participação na investigação. Além disso, tentámos recolher respondentes provenientes de diversas estruturas funcionais, bem como de estabelecimentos e funções variadas.

A amostra foi então extraída do Universo de colaboradores da Organização, sendo a própria DRH que nos indicou as equipas a quem iríamos poder aplicar os questionários.

Da nossa parte, preocupamo-nos em garantir as condições referentes à definição do tamanho da amostra tendo em conta o número de itens do instrumento a adaptar (38 itens) e o número mínimo de 10 sujeitos por cada item (Almeida & Freire, 2003).

Na análise estatística recorreu-se ao software para tratamento estatístico de dados SPSS, versão 15.0.

Num primeiro momento, efectuou-se a análise descritiva a todas as variáveis em estudo. Foram calculadas médias e desvios-padrão para todas as variáveis numéricas e frequências e percentagens para todas as variáveis categoriais (Reis, 2000).

Na análise inferencial foram assumidas como diferenças estatisticamente significativas entre variáveis ou grupos aquelas em que se possuía um valor de probabilidade associado de pelo menos .05 (Howell, 2006).

Como medida de variabilidade intragrupal recorreu-se ao Índice de Desvio Médio ( $AD_M$ ) proposto por Burke e Dunlap (2002). Este índice é calculado considerando o desvio absoluto da pontuação individual em relação à média da equipa a que pertence e determinando a média dos desvios. Como ponto de corte utilizou-se o rácio número de pontos da escala/6 (Smith-Crowe & Burke, 2003), sendo para as escalas de 5 pontos Likert de .83 e para as escalas de 3 pontos Likert de .50 (subescalas de Objectivos de equipa e Orientação para as tarefas, do TCI).

Quando se pretendeu verificar a existência de diferenças entre uma variável independente com duas categorias e uma variável dependente numérica efectuaram-se testes *t de Student*. Nas diferenças no cruzamento entre uma variável independente com mais de duas categorias e uma variável dependente numérica foram efectuadas análises da variância, unifactorial, (*One-Way ANOVA*). No caso de se considerar o cruzamento de duas variáveis independentes categoriais e uma variável dependente optou-se por uma análise de variância bifactorial (*Two-Way ANOVA*) (Howell, 2006; Kiess & Bloomquist, 1985).

Para as comparações *post-hoc* optou-se pelo teste de *Tukey* considerado o teste mais adequado quando não existem violações expressivas dos pressupostos (Howell, 2006).

Para perceber a associação entre duas medidas numéricas foram calculadas correlações de Pearson (Howell, 2006), inclusivamente quando o número de sujeitos era reduzido, com o objectivo de facilitar a leitura e a interpretação comparativa através da manutenção do mesmo teste.

No estudo da qualidade das escalas procedeu-se à análise da estrutura dimensional dos dois instrumentos propostos, recorrendo a procedimentos exploratórios, através da Análise em Componentes Principais, com o objectivo de averiguar a composição dos

instrumentos de medida e as relações entre as variáveis que compõem cada dimensão (Reis, 2001; Stevens, 1986). Neste cálculo foram considerados como pontes de corte o valor .40 nas comunalidades, sugerido por Stevens (1986) e .45 para as saturações factoriais, referido por Tabachnick e Fidell (2007) como o valor a partir do qual se podem considerar estas medidas como boas. Posteriormente foram analisados, para cada escala e subescala, o valor da consistência interna através do alfa de Cronbach (Cronbach, 1984), procedimento assumido como a melhor estimativa de fidelidade de um teste (Muñiz, 2001; Nunnally, 1978). Para avaliar as propriedades dos itens calcularam-se as suas médias, desvios-padrão e correlação corrigida (correlação do item com o total da escala excepto o próprio item; Muñiz, 2001; Nunnally, 1978).

## 4. RESULTADOS

### 4.1. Estudo psicométrico dos instrumentos

#### 4.1.1. O Questionário de Clima de Equipa Orientado para a Inovação

Na análise dos questionários, foram eliminados 12 sujeitos por apresentarem o instrumento parcial ou totalmente por preencher. Daqueles, excluiu-se 1 participante que devolveu o TCI por preencher na sua totalidade e 11 sujeitos por apresentarem questionários incorrectamente preenchidos, com dupla resposta aos itens ou mais de 10% de respostas omissas (ponto de corte aconselhado por Hair *et al.*, 2006). Os restantes valores omissos foram substituídos pela média do item, procedimento recomendado por Hair e colaboradores (2006), quando se possui um número reduzido e não aleatório de itens com respostas omissas.

No sentido de validar o TCI para a população portuguesa realizou-se uma análise em componentes principais com o objectivo de verificar se os agrupamentos, que se consideravam teoricamente e que faziam parte do instrumento original, emergiam da matriz de dados observada. Consideraram-se os 38 itens nesta análise e analisou-se a solução inicial, tendo-se optado por forçar a 4 componentes, por se esperar essa configuração teoricamente.

Efectuou-se uma nova análise em componentes principais, com rotação varimax onde se observou a adequabilidade da matriz [índice de Kaiser-Meyer-Olkin of Sampling Adequacy =.930; Chi-Square Bartlett's Test of Sphericity  $(703)=5304.117$ ,  $p<.001$ ] e a consistência de todos os indicadores, à excepção do valor de comunalidade (.16) e de saturação factorial do item 3 (nos quatro componentes, a saturação mais elevada foi de .24). Por apresentar valores tão baixos<sup>8</sup>, o item 3 (*Todos nos influenciemos uns aos outros*) foi excluído.

Realizou-se, novamente, o procedimento com os 37 itens restantes, tendo-se constatado que a medida de adequação da amostra segundo o critério de Kaiser (1974) se revelava muito boa e o *Bartlett's Test of Sphericity* é significativo (cf. Quadro 3.10).

**Quadro 3.10.** Indicadores de adequação da amostra e da matriz à realização de Análise em Componentes Principais no TCI ( $n=295$ ).

Indicadores	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	.931
Bartlett's Test of Sphericity	$\chi^2_{(666)}=5235.242$ , $p<.001$

<sup>8</sup> O ponto de corte recomendado para as comunalidades é .40 (Stevens, 1986) e .45 será avaliado como um valor bom para a saturação factorial (Tabachnik & Fidell, 2007).



Seguidamente, analisaram-se as comunalidades, sendo possível verificar que 35 itens apresentam valores acima de .40, o ponto de corte sugerido por Stevens (1986). No entanto, o item 21 (.47; cf. Quadro 3.12) e o item 24 (.55; cf. Quadro 3.12) apresentavam valores um pouco abaixo do valor apontado. A análise aos valores de saturação factorial destes itens não indicava a pertinência da exclusão e como tal optou-se por mantê-los nos cálculos (cf. Quadro 3.11).

**Quadro 3.11.** Comunalidades das 37 variáveis do TCI ( $n=295$ ).

Item	h2	Item	h2	Item	h2	Item	h2
TCI1	.46	TCI12	.45	TCI22	.46	TCI32	.43
TCI2	.50	TCI13	.58	TCI23	.54	TCI33	.51
TCI4	.50	TCI14	.58	TCI24	.37	TCI34	.43
TCI5	.54	TCI15	.49	TCI25	.40	TCI35	.60
TCI6	.54	TCI16	.62	TCI26	.45	TCI36	.56
TCI7	.49	TCI17	.47	TCI27	.58	TCI37	.63
TCI8	.47	TCI18	.64	TCI28	.56	TCI38	.61
TCI9	.51	TCI19	.67	TCI29	.42		
TCI10	.53	TCI20	.67	TCI30	.42		
TCI11	.57	TCI21	.35	TCI31	.46		

A solução é composta pelos quatro factores que se consideraram na adaptação do instrumento que explicam um total de 51.37% da variância, correspondendo 14.51% ao factor 1 (Participação na equipa), 13.21% ao factor 2 (Objectivos da equipa), 13.16% ao factor 3 (Apoio à inovação) e 10.49% ao factor 4 (Orientação para as tarefas) (cf. Quadro 3.12).

**Quadro 3.12.** Saturações factoriais dos itens<sup>9</sup> por factor extraído no TCI ( $n=295$ ).

Factor	Itens	Saturação factorial
<b>1 Participação na equipa</b>	TCI 4 As pessoas informam-se umas às outras. relativamente a assuntos de trabalho dentro da equipa.	.69
	TCI 11 Como equipa, mantemo-nos em contacto uns com os outros.	.65
	TCI 9 Interagimos frequentemente.	.65
	TCI 1 Partilhamos informação pela equipa em geral em vez de a guardarmos para nós próprios.	.64
	TCI 5 As pessoas sentem-se compreendidas e aceites pelas outras.	.63
	TCI 8 Mantemos contacto regular uns com os outros.	.63
	TCI 7 Há tentativas reais de partilhar informação por toda a equipa.	.60
	TCI 6 São ouvidos todos os pontos de vista mesmo que sejam em minoria.	.58
	TCI 10 Dá-se e recebe-se muito.	.56
	TCI 2 Temos uma atitude de "estamos juntos nisto".	.56
	TCI 12 Os membros da equipa encontram-se frequentemente para conversar, tanto formal como informalmente.	.51
	Valor próprio=5.37	

<sup>9</sup> Ordenados por ordem decrescente de magnitude.

**Quadro 3.12.** Saturações factoriais dos itens<sup>10</sup> por factor extraído no TCI ( $n=295$ ) (continuação).

<b>Factor</b>	<b>Itens</b>	<b>Saturação factorial</b>
<b>2 Objectivos da equipa</b>	TCI 27 Até que ponto considera estes objectivos válidos para si?	.73
	TCI 28 Até que ponto considera estes objectivos válidos para a sua equipa?	.71
	TCI 23 Até que ponto concorda com estes objectivos?	.71
	TCI 22 Em que medida considera estes objectivos úteis e apropriados?	.66
	TCI 26 Em que medida considera que os objectivos da sua equipa podem realmente ser atingidos?	.63
	TCI 30 Em que medida considera estes objectivos realistas e possíveis de alcançar?	.63
	TCI 29 Até que ponto considera estes objectivos válidos para a sociedade em geral?	.62
	TCI 25 Em que medida considera que os objectivos da sua equipa são claramente compreendidos pelos restantes membros?	.57
	TCI 24 Em que medida considera que os outros membros da equipa concordam com estes objectivos?	.55
	TCI 31 Em que medida considera que os membros da sua equipa são fiéis a estes objectivos?	.51
TCI 21 O quão esclarecido está relativamente aos objectivos da sua equipa?	.47	
Valor próprio=4.89		Variância explicada=13.21%
<b>3 Apoio à inovação</b>	TCI 20 Os membros da equipa fornecem apoio prático a novas ideias e à sua aplicação.	.73
	TCI 19 Os membros da equipa fornecem e partilham recursos para ajudar na aplicação de novas ideias.	.73
	TCI 16 As pessoas desta equipa procuram continuamente novas formas de enfrentar os problemas.	.72
	TCI 14 Há pronta disponibilidade para apoiar o desenvolvimento de novas ideias.	.70
	TCI 18 As pessoas da equipa cooperam de forma a ajudar a desenvolver e aplicar novas ideias.	.70
	TCI 13 Esta equipa move-se continuamente em direcção ao desenvolvimento de novas soluções.	.64
	TCI 17 Nesta equipa levamos o tempo necessário para desenvolver novas ideias.	.57
	TCI 15 Esta equipa está aberta e receptiva à mudança.	.54
Valor próprio=4.87		Variância explicada=13.16%

<sup>10</sup> Ordenados por ordem decrescente de magnitude.

**Quadro 3.12.** Saturações factoriais dos itens<sup>11</sup> por factor extraído no TCI ( $n=295$ ) (continuação).

Factor	Itens	Saturação factorial	
4 Orientação para as tarefas	TCI 37	Há uma preocupação real entre os membros da equipa para que a equipa atinja os mais altos níveis de desempenho?	.74
	TCI 35	A equipa avalia criticamente potenciais fraquezas naquilo que está a realizar, de forma a atingir o melhor resultado possível?	.72
	TCI 38	A equipa tem critérios de exigência claros que os membros tentam atingir, de forma a conseguir a excelência como equipa?	.68
	TCI 33	Você e os seus colegas supervisionam-se de forma a manter um elevado nível de trabalho?	.65
	TCI 36	Os membros da equipa baseiam-se nas ideias uns dos outros de forma a atingir o melhor resultado possível?	.65
	TCI 34	Os membros da equipa estão preparados para questionar a base daquilo que a equipa está a realizar?	.57
	TCI 32	Na realização do trabalho, os colegas de equipa fornecem ideias úteis e ajuda prática que lhe permitem dar o seu melhor?	.48
	Valor próprio=3.88		Variância explicada=10.49%

Seguidamente realizou-se o estudo da adequabilidade dos itens e da consistência interna.

Na primeira dimensão, composta por 11 itens, todas as variáveis apresentam correlações positivas e bastante expressivas (entre .55 e .67) com o *score* total da dimensão. Estes valores apontam no sentido da qualidade dos itens para a constituição da medida (cf. Quadro 3.13). O indicador alfa de Cronbach apresentou um valor de .89, que nos sugere muito boa consistência interna (cf. Quadro 3.17).

**Quadro 3.13.** Média (*M*), desvio-padrão (*DP*), correlação corrigida (*r*) e alfa de Cronbach excluindo o item ( $\alpha$ ) dos 11 itens do Factor 1 – Participação da equipa do TCI ( $n=295$ ).

Item	M	DP	r	$\alpha$
TCI 4	3.58	.86	.56	.88
TCI 11	3.46	.93	.67	.88
TCI 9	3.38	.88	.62	.88
TCI 1	3.61	.87	.58	.89
TCI 5	3.01	.97	.66	.88
TCI 8	3.57	.92	.60	.88
TCI 7	3.45	.86	.63	.88
TCI 6	3.09	1.01	.66	.88
TCI 10	2.83	.94	.63	.88
TCI 2	3.45	.97	.63	.88
TCI 12	3.20	1.03	.55	.89

A segunda dimensão apresentou, igualmente, valores bastante satisfatórios de correlação corrigida (de .47 a .67) (cf. Quadro 3.14) e um alfa de Cronbach de .86, indicador de muito boa consistência interna (cf. Quadro 3.17).

<sup>11</sup> Ordenados por ordem decrescente de magnitude.

**Quadro 3.14.** Média (*M*), desvio-padrão (*DP*), correlação corrigida (*r*) e alfa de Cronbach excluindo o item ( $\alpha$ ) dos 11 itens do **Factor 2 – Objectivos da equipa** do TCI ( $n=295$ ).

Item	M	DP	r	$\alpha$
TCI 27	2.41	.62	.67	.84
TCI 28	2.39	.58	.66	.84
TCI 23	2.34	.61	.58	.85
TCI 22	2.32	.55	.58	.85
TCI 26	2.23	.55	.56	.85
TCI 30	2.21	.54	.53	.85
TCI 29	2.36	.63	.50	.86
TCI 25	2.11	.51	.53	.85
TCI 24	2.06	.54	.52	.86
TCI 31	2.15	.57	.55	.85
TCI 21	2.27	.55	.47	.86

A terceira componente extraída revela um excelente nível de consistência interna ( $\alpha=.90$ ; cf. Quadro 3.17), sendo as correlações dos 8 itens com o total da subescala excepto o próprio item superiores a .58 (com um máximo de .74) (cf. Quadro 3.15).

**Quadro 3.15.** Média (*M*), desvio-padrão (*DP*), correlação corrigida (*r*) e alfa de Cronbach excluindo o item ( $\alpha$ ) dos 8 itens do **Factor 3 – Apoio à inovação** do TCI ( $n=295$ ).

Item	M	DP	r	$\alpha$
TCI 20	3.30	.82	.73	.88
TCI 19	3.27	.85	.74	.88
TCI 16	3.44	.89	.69	.89
TCI 14	3.41	.88	.67	.89
TCI 18	3.26	.88	.73	.88
TCI 13	3.53	.87	.70	.88
TCI 17	3.16	.87	.58	.90
TCI 15	3.51	.87	.63	.89

Na última subescala do TCI, composta por 7 itens observam-se correlações corrigidas expressivas e positivamente associadas com o *score* total da dimensão, que variam entre .51 e .68 (cf. Quadro 3.16). O valor do alfa de Cronbach (.85) sugere uma excelente consistência interna (cf. Quadro 3.17).

**Quadro 3.16.** Média (*M*), desvio-padrão (*DP*), correlação corrigida (*r*) e alfa de Cronbach excluindo o item ( $\alpha$ ) dos 7 itens do **Factor 4 – Orientação para as tarefas** do TCI ( $n=295$ ).

Item	M	DP	r	$\alpha$
TCI 37	2.31	.65	.68	.82
TCI 35	2.26	.65	.65	.82
TCI 38	2.31	.65	.65	.82
TCI 33	2.43	.61	.59	.83
TCI 36	2.29	.73	.63	.82
TCI 34	2.20	.63	.53	.84
TCI 32	2.18	.64	.51	.84

Todos os alfas de Cronbach calculados apontam para dimensões com muito boa consistência interna (cf. Quadro 3.17).

**Quadro 3.17.** Síntese da análise psicométrica do TCI ( $n=295$ ).

Factor	Nº itens	M	DP	$\alpha$
Factor 1 - Participação na equipa	11	36.63	7.12	.89
Factor 2 - Objectivos da equipa	11	24.84	4.08	.86
Factor 3 - Apoio à inovação	8	26.88	5.29	.90
Factor 4 - Orientação para as tarefas	7	15.97	3.30	.85

#### 4.1.2. A Escala Descritiva do Comportamento dos Chefes

Na análise dos questionários identificaram-se 12 indivíduos que possuíam entre 15 e 100% de respostas omissas no LBDQ. Seguindo a indicação de Hair e colaboradores (2006) estes foram excluídos da análise. Os restantes sujeitos ( $n=5$ ) com respostas omissas até 10% (correspondendo a 2 itens da escala) foram mantidos na análise e as suas respostas substituídas pelo valor da média do item.

Tendo previamente indicação de que a estrutura dimensional do instrumento utilizado se tinha revelado difícil de verificar através de procedimentos robusto, nomeadamente de análise factorial confirmatória (Reis, 2008), optou-se por realizar uma análise em componentes principais. A escolha deste procedimento assentou na intenção de assegurar uma estrutura que revelasse sustentação estatística e interpretabilidade teórica.

A análise da solução inicial, por indicação do *Scree plot de Catell* e do critério de *Kaiser* apontava para três factores. Num primeiro momento, optou-se por testar a existência de duas componentes (de acordo com o modelo teórico), revelou-se, contudo, uma matriz de interpretação difícil. Num segundo momento, seguiu-se a indicação estatística e realizou-se uma análise em componentes principais, com rotação varimax, forçada a 3 factores.

O estudo desta solução revelou a existência de três factores interpretáveis, existindo contudo alguns itens que saturavam de forma expressiva em mais do que um factor (nestes casos, as saturações em todos os factores eram superiores a .45). Deste modo, foram retirados em passos sucessivos os itens 9 (saturação factorial de .54 no factor 1 e .53 no factor 2), 10 (saturação factorial de .46 no factor 1 e .52 no factor 2), 1 (saturação factorial de .66 no factor 1 e .47 no factor 2) e 7 (saturação factorial de .50 no factor 1 e .63 no factor 2). Os itens excluídos foram: *Certifica-se que o seu papel no grupo é compreendido por todos* (item 9); *Ensaia as suas ideias com o grupo* (item 10); *Tem atitudes claras para com o grupo* (item 1) e *Informa os membros do grupo sobre o que se espera deles* (item 7).

Repetiu-se o procedimento estatístico com os 16 itens retidos, para o qual se encontraram valores de adequação de matriz e amostral que permitiam prosseguir os cálculos (cf. Quadro 3.18).

**Quadro 3.18.** Indicadores de adequação da amostra e da matriz à realização de Análise em Componentes Principais no LBDQ ( $n=295$ ).

Indicadores	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	.889
Bartlett's Test of Sphericity	$\chi^2_{(120)}=2170.185, p<.001$

As comunicações apresentavam-se todas acima do ponto de corte sugerido por

Stevens (1986), excepto no item 11, mas cuja saturação factorial possuía o valor de .59. Optou-se por manter o item na análise (cf. Quadro 3.19).

**Quadro 3.19.** Comunalidades das 16 variáveis do LBDQ ( $n=295$ ).

Item	h2	Item	h2
LBDQ 2	.54	LBDQ 13	.71
LBDQ 3	.47	LBDQ 14	.56
LBDQ 4	.66	LBDQ 15	.59
LBDQ 5	.58	LBDQ 16	.68
LBDQ 6	.56	LBDQ 17	.70
LBDQ 8	.55	LBDQ 18	.65
LBDQ 11	.35	LBDQ 19	.65
LBDQ 12	.72	LBDQ 20	.77

A solução apresenta três dimensões que explicam um total de 60.83% da variância, sendo 27.14% da variância explicada pela primeira componente, 19.20% pela segunda e 14.49% pela terceira (cf. Quadro 3.20). Na designação das dimensões optou-se por se manter a nomenclatura avançada pelo modelo dos estudos da escola de Ohio. Neste sentido, a primeira dimensão foi denominada de **Consideração positiva**, a segunda de **Estruturação** e a terceira de **Consideração negativa**.

**Quadro 3.20.** Saturações factoriais dos itens<sup>12</sup> por factor extraído na LBDQ ( $n=295$ ).

Factor	Itens	Saturação factorial
<b>1 Consideração positiva</b>	LBDQ 20 Preocupa-se com o bem-estar pessoal dos membros do grupo.	.84
	LBDQ 17 É simpático e acessível.	.81
	LBDQ 16 É aberto à mudança.	.80
	LBDQ 18 É capaz de por em prática sugestões do grupo.	.77
	LBDQ 19 Informa com antecedência sobre mudanças a efectuar.	.74
	LBDQ 15 Trata todos os membros do grupo como iguais.	.72
Valor próprio=5.37		Variância explicada=27.14%
<b>2 Estruturação</b>	LBDQ 4 Define padrões de actuação.	.80
	LBDQ 5 Insiste no uso de procedimentos uniformes.	.69
	LBDQ 2 Distribui tarefas específicas a diferentes membros do grupo.	.69
	LBDQ 3 Estabelece prazos para o trabalho a realizar.	.68
	LBDQ 6 Insiste para que os membros do grupo sigam as regras estabelecidas.	.62
	LBDQ 8 Decide sobre o que deve ser feito e como deve ser feito.	.61
Valor próprio=4.89		Variância explicada=19.20%
<b>3 Consideração negativa</b>	LBDQ 12 Guarda a informação para si.	.84
	LBDQ 13 Recusa-se a explicar as suas decisões.	.79
	LBDQ 14 Decide sem consultar o grupo.	.67
	LBDQ 11 Esforça-se pouco para que se torne agradável ser membro do grupo.	.59
Valor próprio=4.87		Variância explicada=14.49%

<sup>12</sup> Ordenados por ordem decrescente de magnitude.

A primeira dimensão revela valores de correlação corrigida positiva e expressivamente associados com o total da subescala (entre .69 e .80; cf. Quadro 3.21). O valor do alfa de Cronbach (.90) sugere um nível excelente de consistência interna (cf. Quadro 3.24).

**Quadro 3.21.** Média (*M*), desvio-padrão (*DP*), correlação corrigida (*r*) e alfa de Cronbach excluindo o item ( $\alpha$ ) dos 6 itens do **Factor 1 – Consideração positiva** do LBDQ ( $n=295$ ).

Item	M	DP	r	$\alpha$
LBDQ 20	3.90	1.19	.80	.87
LBDQ 17	4.05	1.11	.74	.88
LBDQ 16	3.90	1.07	.72	.89
LBDQ 18	3.67	.97	.73	.89
LBDQ19	3.57	1.10	.73	.88
LBDQ15	3.80	1.32	.69	.89

Na segunda dimensão da escala LBDQ verificaram-se correlações corrigidas a variar entre .41 e .66, indicadoras da adequabilidade dos itens para a constituição da medida. Será de notar que a exclusão do item 3 poderia incrementar o valor do alfa de Cronbach, contudo uma vez que esta se apresenta acima de .30, valor sugerido por Bryman e Cramer (1993) para a retenção dos itens e que o valor do alfa do total da subescala .82 é um valor ao qual se pode atribuir um nível muito bom de consistência interna, optou-se por manter o item na dimensão (cf. Quadro 3.22 e Quadro 3.24).

**Quadro 3.22.** Média (*M*), desvio-padrão (*DP*), correlação corrigida (*r*) e alfa de Cronbach excluindo o item ( $\alpha$ ) dos 6 itens do **Factor 2 - Estruturação** do LBDQ ( $n=295$ ).

Item	M	DP	r	$\alpha$
LBDQ 4	3.36	1.07	.66	.77
LBDQ 5	3.85	1.09	.63	.77
LBDQ 2	3.50	1.09	.59	.78
LBDQ 3	3.13	1.24	.41	.83
LBDQ 6	4.04	1.01	.61	.78
LBDQ 8	3.75	1.08	.60	.78

A terceira dimensão apresenta um alfa de Cronbach de .74 (cf. Quadro 3.24), que representa um nível bom de consistência interna. Na análise da qualidade dos itens, as correlações corrigidas variam entre .32 e .65, tendo-se optado por manter o item com o valor de correlação mais baixo (.32) em função do ponto de corte adoptado e porque a subescala apresentava um nível adequado de consistência interna (cf. Quadro 3.23).

**Quadro 3.23.** Média (*M*), desvio-padrão (*DP*), correlação corrigida (*r*) e alfa de Cronbach excluindo o item ( $\alpha$ ) dos 4 itens do **Factor 3 – Consideração negativa** do LBDQ ( $n=295$ ).

Item	M	DP	r	$\alpha$
LBDQ 12	2.67	1.22	.65	.60
LBDQ 13	2.27	1.24	.64	.60
LBDQ 14	2.63	1.23	.53	.67
LBDQ 11	2.72	1.34	.32	.79

Em síntese, as três dimensões extraídas da escala de liderança LBDQ, revelam valores de consistência interna bastante satisfatórios (cf. Quadro 3.24).

**Quadro 3.24.** Síntese da análise psicométrica do LBDQ ( $n=295$ ).

Factor	Nº itens	M	DP	$\alpha$
Factor 1 - Consideração positiva	6	22.89	5.56	.90
Factor 2 – Estruturação	6	21.62	4.75	.82
Factor 3 - Consideração negativa	4	10.29	3.75	.74

Como resultado das nossas análises, chegámos a uma composição do LBDQ com 16 itens, distribuídos por 3 dimensões: a Consideração positiva (6 itens), a Estruturação (6 itens) e a Consideração negativa (4 itens) cujos valores de consistência interna foram satisfatórios (.74 para a Consideração negativa) e muito satisfatórios (.90 e .82 para a Consideração positiva e para a Estruturação, respectivamente).

Apesar de se ter construído e aplicado a versão auto-percepção acerca dos comportamentos dos chefes, tendo como objectivo subjacente o estudo da consistência entre as visões dos subordinados e da chefia correspondente, não nos foi possível proceder, neste trabalho, à análise das suas propriedades psicométricas devido ao insuficiente número de respondentes ( $n=17$ ) para esta versão de auto-percepção. Por esta razão, apenas constituirá objecto de análise e de produção de resultados a versão percepção do comportamento dos chefes avaliada pelos subordinados (Jesuino, Soczka e Matoso (1985).

## 4.2. Análise de variância intra-equipas

No âmbito da presente investigação será realizada uma análise ao nível grupal, uma vez que é objectivo deste trabalho o estudo das equipas de trabalho. Na construção destas medidas optou-se por considerar a média das respostas individuais obtidas através da resposta aos dois instrumentos de recolha de dados. Neste sentido, pareceu fundamental averiguar o nível de acordo dentro de cada uma das equipas para desta forma assumir que a média dos dados observados traduz com confiança o valor grupal de cada medida.

Com este objectivo calculou-se o índice de desvio médio ( $AD_M$ ) como indicador do nível de acordo intragrupal para cada um dos *scores* das dimensões de clima de equipa e comportamentos de liderança, que constituem as variáveis de investigação. Os resultados destes cálculos demonstraram a existência de reduzida variabilidade dentro dos grupos, com nenhuma das 20 equipas a apresentar em qualquer das dimensões do TCI e do LBDQ valores de  $AD_M$  superiores a .83, o ponto de corte sugerido na literatura quando a escala de resposta possui 5 opções ou a .50 quando a escala de resposta possui 3 opções (Burke & Dunlap, 2002).

## 4.3. Normas psicométricas do TCI

À semelhança dos estudos de Anderson e West (1998) considerou-se a análise dos valores médios ao nível individual e grupal. Com este cálculo foi possível perceber que os valores das pontuações ao nível grupal nas quatro medidas do TCI são ligeiramente superiores ao do nível individual (cf. Quadro 3.25). No Quadro 3.25 os valores médios apresentados constituem um índice relativo que é obtido dividindo a média das pontuações absolutas alcançadas em cada subescala pelo número de itens da respectiva subescala<sup>13</sup>. Este procedimento facilita não só a comparação entre as diferentes subescalas que contêm diferente número de itens, mas também a comparação com os estudos originais.

<sup>13</sup> Procedimento análogo foi levado a cabo relativamente ao LBDQ.



**Quadro 3.25.** Médias (*M*) e desvios-padrão (*DP*) das quatro medidas do TCI, nível individual e nível grupal, e alfa de Cronbach ( $\alpha$ ).

Factor	Nível individual (n=295)		Nível grupal (n=20)		$\alpha$
	Média	DP	Média	DP	
	Participação na equipa	3.33	.65	3.45	
Objectivos da equipa	2.26	.37	2.28	.19	.86
Apoio à Inovação	3.36	.66	3.46	.37	.90
Orientação das tarefas	2.00	.41	2.31	.20	.85

Ao nível individual, e pela análise da matriz de correlações (cf. Quadro 3.26) verificamos valores muito expressivos quer da relação da Participação na equipa com o Apoio à inovação ( $r=.71$ ;  $p<.001$ ) e com a Orientação para as tarefas ( $r=.60$ ;  $p<.001$ ), quer da relação da Orientação para as tarefas com o Apoio à inovação ( $r=.60$ ;  $p<.001$ ).

Ao nível grupal, no que diz respeito às 20 equipas em análise, verificamos que os valores mais expressivos vão para as correlações da Participação na equipa com o Apoio à inovação ( $r=.86$ ;  $p<.001$ ) e com a Orientação para as tarefas ( $r=.86$ ;  $p<.001$ ).

Ainda especificamente ao nível grupal, poderemos dizer que quando aumenta a percepção do Apoio à inovação aumenta, por um lado, a percepção acerca dos Objectivos da equipa e, por outro, a orientação para as tarefas ( $r=.77$ ;  $p<.001$ , para ambas as correlações).

Perante a matriz de correlações das quatro dimensões do TCI, e numa análise comparativa entre o nível individual e grupal, podemos verificar que o padrão das correlações é idêntico nos dois níveis (individual e grupal) diferindo, no entanto, na correlação expressiva que se verifica entre a percepção do Apoio à inovação e a percepção dos Objectivos de equipa ( $r=.77$ ;  $p<.001$ ) ao nível grupal e que não se demonstra tão expressiva ao nível individual ( $r=.42$ ;  $p<.001$ ).

**Quadro 3.26.** Matriz de correlações (coeficiente de Pearson – *r*) das dimensões da TCI ao nível individual e ao nível grupal.

Factor	Nível individual (n=295)				Nível grupal (n=20)			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Participação na equipa	1				1			
Objectivos da equipa	.42**	1			.42*	1		
Apoio à inovação	.71**	.42**	1		.86**	.77**	1	
Orientação para as tarefas	.60**	.43**	.60**	1	.86**	.44*	.77**	1

\*\*  $p<.001$ ; \*  $p<.050$

#### 4.4. Normas psicométricas do LBDQ

De acordo com o realizado para o TCI, considerou-se a análise dos valores médios ao nível individual e grupal do LBDQ. Com este cálculo foi possível perceber que os valores das pontuações ao nível grupal são iguais ou superiores, respectivamente, na

Consideração positiva e Estruturação e ligeiramente inferiores na Consideração negativa (cf. Quadro 3.27).

**Quadro 3.27.** Médias (*M*) e desvios-padrão (*DP*) das três medidas do LBDQ, nível individual e nível grupal, e alfa de Cronbach ( $\alpha$ ).

Factor	Nível individual (n=295)		Nível grupal (n=20)		$\alpha$
	Média	DP	Média	DP	
	Consideração positiva	3.81	.93	3.82	
Estruturação	3.60	.79	3.66	.36	.82
Consideração negativa	2.57	.94	2.54	.42	.74

No Quadro 3.27 os valores médios apresentados constituem um índice relativo que é obtido dividindo a média das pontuações absolutas alcançadas em cada subescala pelo número de itens da respectiva subescala. Como já referimos, este procedimento facilita a comparação entre as diferentes subescalas que contêm diferente número de itens.

Ao nível individual, as correlações entre as dimensões do LBDQ apesar de estatisticamente significativas, são menos substantivas, contudo apresentam os mesmos sentidos que as correlações ao nível grupal (cf. Quadro 3.28). Ainda ao nível individual, verificamos que a correlação entre a Consideração positiva e a Estruturação é a mais expressiva ( $r=.53$ ;  $p<.001$ ) e que a percepção de Consideração negativa em relação às chefias varia inversamente à percepção de Consideração positiva ( $r=-.40$ ;  $p<.001$ ) e à percepção de Estruturação ( $r=-.18$ ;  $p<.001$ ).

Ao nível grupal, e pela análise da matriz de correlações (Quadro 3.28) verificamos valores muito expressivos na relação da Consideração positiva com a Estruturação ( $r=.62$ ;  $p<.01$ ) indicando claramente que, nas 20 equipas consideradas, o nível de percepção da Estruturação e o nível de Consideração positiva tendem a aumentar e diminuir simultaneamente. Verificamos ainda que mais substantiva é a correlação entre a Consideração positiva e a Consideração negativa, significando que as condições variam inversamente, tendendo a aumentar uma quando a outra diminui ( $r=-.76$ ;  $p<.001$ ).

Numa análise paralela entre os dois níveis de análise (individual e grupal), verifica-se que, enquanto ao nível individual a correlação mais expressiva se verifica entre a percepção da Consideração positiva e a Estruturação ( $r=.53$ ;  $p<.001$ ), ao nível grupal a percepção entre a Consideração positiva e a Consideração negativa é a que assume maior expressão ( $r=-.76$ ;  $p<.001$ ).

**Quadro 3.28.** Matriz de correlações (coeficiente de Pearson –  $r$ ) das dimensões do LBDQ ao nível individual e grupal.

Factor	Nível individual (n=295)			Nível grupal (n=20)		
	1	2	3	1	2	3
	Consideração positiva	1			1	
Estruturação	.53**	1		.62*	1	
Consideração negativa	-.40**	-.18**	1	-.76**	-.58*	1

\*  $p<.01$ ; \*\*  $p<.001$

## 4.5. Clima de equipa orientado para a inovação e comportamentos de chefia

Um objectivo principal da presente investigação é a compreensão mais alargada e conjunta das variáveis em estudo, o clima de equipa orientado para a inovação e os comportamentos de liderança. Neste sentido, efectuamos análises correlacionais entre as dimensões das duas medidas e fomos analisar as diferenças em função das variáveis pessoais e organizacionais.

#### 4.5.1. Estudos correlacionais

As correlações entre as dimensões dos dois instrumentos, ao nível grupal, permitem-nos verificar que todas as dimensões do LBDQ se correlacionam de forma expressiva e estatisticamente significativa com a Participação na equipa e com a Orientação nas tarefas, sendo esta última aquela onde os valores são mais elevados (cf. Quadro 3.29). Mas, como seria de esperar, a dimensão de percepção de Consideração negativa por parte dos chefes correlaciona-se, negativamente, com as referidas dimensões do TCI, significando que quando aumenta a primeira, diminuem as percepções relativamente à Participação na equipa e à Orientação para as tarefas.

Contrariamente a esta tendência, está o facto de quer o aumento da percepção da Consideração positiva quer da Estruturação estar associado ao aumento da percepção de um clima de equipa em que há percepção partilhada em relação à Participação na equipa e à Orientação para as tarefas.

Ainda de registar a correlação significativa e positiva entre os níveis de percepção das equipas acerca dos comportamentos de Estruturação dos chefes e a percepção, por essas mesmas equipas, do Apoio à inovação ( $r=.57$ ;  $p<.001$ ), permitindo-nos concluir que existem convergências entre uma liderança orientada para estruturação das tarefas e o clima de equipa apoiante da inovação.

Na subescala de Objectivos da equipa não se verificaram correlações estatisticamente significativas com qualquer uma das variáveis de percepção acerca dos comportamentos de chefia. O Apoio à inovação correlaciona-se de forma positiva e significativa somente com a Estruturação ( $r=.57$ ;  $p<.001$ ) (cf. Quadro 3.30).

**Quadro 3.29.** Matriz de correlações (coeficiente de Pearson –  $r$ ) entre as dimensões da TCI e do LBDQ (equipas  $n= 20$ ).

		LBDQ		
		Consideração positiva	Consideração negativa	Estruturação
TCI	Participação na equipa	.52**	-.45*	.78**
	Objectivos da equipa	-.01	.26	.19
	Apoio à inovação	.36	-.14	.57**
	Orientação para as tarefas	.61**	-.48*	.79**

\*\*  $p<.001$ ; \*  $p<.05$

Antes do estudo das diferenças nas medidas de Clima de Equipa e de Comportamento dos Chefes relativamente a diferentes variáveis pessoais e organizacionais analisou-se a correlação das sete dimensões com a idade, a antiguidade na empresa e a antiguidade na equipa. Desta análise foi possível verificar correlações positivas e estatisticamente significativas entre a idade com a Participação na equipa ( $r=.16$ ;  $p=.007$ ) e a Orientação para as tarefas ( $r=.16$ ;  $p=.007$ ). No entanto, a antiguidade na empresa e a antiguidade na equipa possuem correlações estatisticamente significativas somente com a orientação nas tarefas ( $r=.19$ ;  $p=.001$  e  $r=.18$ ;  $p=.002$ , respectivamente).

#### 4.4.2. Estudos diferenciais

Ao distinguirmos a amostra em função do género observaram-se apenas diferenças estatisticamente significativas na Participação na equipa (TCI), sendo os homens os que apresentam valores superiores de participação (cf. Quadro 3.30).

**Quadro 3.30.** Médias (*M*) e desvios-padrão (*DP*) das quatro medidas de TCI e LBDQ em função do género. Teste *t de Student* para verificação das diferenças.

	<b>Medidas</b>	<b>Género</b>	<b>n</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>TCI</b>	Participação na equipa	Masculino	169	3.42	.62	3.410	.001
		Feminino	112	3.16	.66		
	Objectivos da equipa	Masculino	169	2.28	.41	.700	.484
		Feminino	112	2.24	.32		
	Apoio à inovação	Masculino	169	3.37	.68	.797	.426
		Feminino	112	3.31	.65		
Orientação para as tarefas	Masculino	169	2.01	.42	.568	.571	
	Feminino	112	1.98	.39			
<b>LBDQ</b>	Consideração positiva	Masculino	171	3.74	.95	1.748	.082
		Feminino	110	3.94	.86		
	Consideração negativa	Masculino	171	2.51	.91	.002	.998
		Feminino	110	2.54	.97		
	Estruturação	Masculino	171	3.66	.80	1.219	.224
		Feminino	110	3.55	.75		

Ao analisar as diferenças em função da localidade da empresa foi necessário considerar somente os locais do estabelecimento nos quais existia um número mínimo de colaboradores que permitissem a comparação. Assim, nas medidas de TCI verificaram-se diferenças estatisticamente significativas nas subescalas de Participação na equipa e Orientação para as tarefas. Numa comparação mais fina, através do teste de *Tukey*, observou-se que são os sujeitos do Local 5 os que pontuam de forma mais elevada comparativamente aos do Local 12, na subescala Participação na equipa e aos do Local 7 na subescala Orientação para as tarefas (cf. Quadro 3.31).

Nas três medidas de liderança foi possível verificar diferenças estatisticamente significativas. A comparação *post-hoc* revelou que na Consideração positiva se distinguem valores médios mais elevados no Local 7 relativamente ao Local 12. Na Consideração negativa os três grupos distinguem entre si de forma estatisticamente significativa, sendo os valores mais elevados registados no Local 12, seguido do Local 7 e, os mais baixos, no Local 5. Relativamente à estruturação o teste de *Tukey* permite distinguir os valores médios observados no Local 5 como os mais elevados comparativamente aos dos restantes locais (cf. Quadro 3.31).

**Quadro 3.31.** Médias (*M*) e desvios-padrão (*DP*) das quatro medidas de TCI e LBDQ em função da localidade da empresa. Análise da Variância (*ANOVA*) para verificação das diferenças.

	Medidas	Localidade da empresa	N	M	DP	F	p	Post-hoc
TCI	Participação na equipa	Local 5 (L5)	33	3.58	.53	4.716	.010	L5 >L12
		Local 7 (L7)	188	3.31	.66			
		Local 12 (L12)	63	3.16	.59			
	Objectivos da equipa	Local 5 (L5)	33	2.14	.41	1.927	.148	
		Local 7 (L7)	188	2.27	.37			
		Local 12 (L12)	63	2.26	.36			
	Apoio à Inovação	Local 5 (L5)	33	3.35	.72	1.442	.238	
		Local 7 (L7)	188	3.38	.64			
		Local 12 (L12)	63	3.22	.65			
	Orientação das tarefas	Local 5 (L5)	33	2.06	.41	4.940	.008	L5 >L7
		Local 7 (L7)	188	2.03	.40			
		Local 12 (L12)	63	1.85	.43			
Consideração positiva	Local 5 (L5)	33	3.85	.92	7.618	.001	L7 >L12	
	Local 7 (L7)	186	3.93	.88				
	Local 12 (L12)	65	3.42	1.0				
LBDQ	Consideração negativa	Local 5 (L5)	33	2.13	.80	8.057	<.001	L12 >L7 >L5
		Local 7 (L7)	186	2.55	.94			
		Local 12 (L12)	65	2.90	.93			
	Estruturação	Local 5 (L5)	33	3.95	.73	5.434	.005	L5 >L7, L12
		Local 7 (L7)	186	3.60	.78			
		Local 12 (L12)	65	3.40	.85			

Na comparação em função da direcção a que pertencem estes trabalhadores verificamos diferenças estatisticamente significativas nos grupos relativamente à dimensão Participação na equipa. A comparação *post-hoc* permite compreender que os colaboradores dos recursos humanos pontuam de forma mais elevada nesta dimensão comparativamente aos das operações industriais e aos das operações logística (cf. Quadro 3.32).

Na sequência deste resultado considerou-se pertinente testar o efeito de interacção entre o género e a direcção a que pertence, tendo-se constatado que este efeito não é estatisticamente significativo. Os efeitos estatisticamente significativos do género e da direcção são independentes.

Os grupos distinguem-se de forma estatisticamente significativa no Apoio à inovação, sendo possível afirmar que os recursos humanos pontuam elevadamente comparativamente aos colaboradores das restantes quatro direcções. Na Orientação para as tarefas, as diferenças estatisticamente significativas encontradas, permitem distinguir as pontuações mais elevadas nas operações industriais relativamente às operações logísticas (cf. Quadro 3.32).

**Quadro 3.32.** Médias (*M*) e desvios-padrão (*DP*) das quatro medidas do TCI em função da direcção a que estão afectos os colaboradores. Análise da Variância (*ANOVA*) para verificação das diferenças.

	<b>Medidas</b>	<b>Direcção</b>	<b>n</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b>Post-hoc</b>
TCI	Participação na equipa	Operações (O)	15	3.21	.63	5.257	.000	RH > OI, OL
		Operações industriais (OI)	168	3.31	.67			
		Operações logística (OL)	62	3.15	.59			
	Objectivos da equipa	Comercial (C)	38	3.62	.57	1.727	.144	
		Recursos humanos (RH)	9	3.91	.41			
		Operações (O)	15	2.19	.43			
		Operações industriais (OI)	168	2.27	.37			
		Operações logística (OL)	62	2.25	.36			
		Comercial (C)	38	2.17	.39			
		Recursos humanos (RH)	9	2.49	.29			
	Apoio à Inovação	Operações (O)	15	3.33	.67	3.714	.006	RH > C, OI, O, OL
		Operações industriais (OI)	168	3.37	.64			
		Operações logística (OL)	62	3.20	.65			
		Comercial (C)	38	3.40	.74			
		Recursos humanos (RH)	9	4.08	.29			
	Orientação para as tarefas	Operações (O)	15	2.06	.30	2.792	.027	OI > OL
Operações industriais (OI)		168	2.02	.41				
Operações logística (OL)		62	1.85	.43				
Comercial (C)		38	2.07	.42				
Recursos humanos (RH)		9	2.11	.26				

Na Consideração positiva e Consideração negativa observaram-se diferenças estatisticamente significativas, nas quais a análise *post-hoc* permitiu perceber o mesmo sentido de diferenças, nos mesmos grupos. Relativamente à primeira medida distingue-se com valores mais baixos os participantes das operações logística relativamente aos colegas de operações industriais e recursos humanos. Na segunda medida o resultado inverte-se, pontuando as operações logística de forma mais elevada comparativamente aos dois grupos referidos. No que respeita à Estruturação, as diferenças significativas percebidas pela análise *post-hoc* verificam-se ao nível das operações logísticas a obterem pontuações mais elevadas do que a função comercial (cf. Quadro 3.33).

**Quadro 3.33.** Médias (*M*) e desvios-padrão (*DP*) das três medidas do LBDQ em função da direcção a que estão afectos os colaboradores. Análise da Variância (*ANOVA*) para verificação das diferenças.

	Medidas	Direcção	n	M	DP	F	p	Post-hoc
LBDQ	Consideração positiva	Operações (O)	16	3.90	.84	4.785	.001	OL < OI, RH
		Operações industriais (OI)	166	3.92	.88			
		Operações logística (OL)	63	3.40	1.02			
		Comercial (C)	38	3.85	.89			
		Recursos humanos (RH)	9	4.35	.43			
	Consideração negativa	Operações (O)	16	2.52	.75	5.424	.000	OL > OI, RH
		Operações industriais (OI)	166	2.55	.95			
		Operações logística (OL)	63	2.94	.92			
		Comercial (C)	38	2.12	.78			
		Recursos humanos (RH)	9	2.19	.66			
	Estruturação	Operações (O)	16	3.58	.90	3.262	.012	OL > C
		Operações industriais (OI)	166	3.59	.78			
		Operações logística (OL)	63	3.40	.84			
		Comercial (C)	38	3.95	.71			
		Recursos humanos (RH)	9	3.91	.38			

**Quadro 3.34.** Médias (*M*) e desvios-padrão (*DP*) das quatro medidas do TCI em função das habilitações literárias. Análise da Variância (*ANOVA*) para verificação das diferenças.

	Medidas	Habilitações literárias	N	M	DP	F	p	Post-hoc
TCI	Participação na equipa	Até ao 1º Ciclo do EB (1CEB)	40	3.50	.59	4.932	.001	ES > SEC, 3CEB, 2CEB
		2º Ciclo do EB (2CEB)	53	3.17	.57			
		3º Ciclo do EB, curso comercial ou industrial (3CEB)	93	3.24	.70			
		Ensino Secundário (SEC)	68	3.31	.60			
		Ensino Superior (ES)	27	3.75	.66			
	Objectivos da equipa	Até ao 1º Ciclo do EB (1CEB)	40	2.28	.33	.469	.758	
		2º Ciclo do EB (2CEB)	53	2.30	.37			
		3º Ciclo do EB, curso comercial ou industrial (3CEB)	93	2.26	.39			
		Ensino Secundário (SEC)	68	2.21	.33			
		Ensino Superior (ES)	27	2.26	.48			
	Apoio à Inovação	Até ao 1º Ciclo do EB (1CEB)	40	3.50	.69	4.646	.001	ES > 2CEB, 3CEB, SEC
		2º Ciclo do EB (2CEB)	53	3.37	.47			
		3º Ciclo do EB, curso comercial ou industrial (3CEB)	93	3.27	.68			
		Ensino Secundário (SEC)	68	3.25	.72			
		Ensino Superior (ES)	27	3.81	.53			
	Orientação para as tarefas	Até ao 1º Ciclo do EB (1CEB)	40	2.24	.33	4.570	.001	1CEB > 3CEB, SEC, 3CEB
		2º Ciclo do EB (2CEB)	53	1.92	.40			
3º Ciclo do EB, curso comercial ou industrial (3CEB)		93	1.97	.44				
Ensino Secundário (SEC)		68	1.95	.41				
Ensino Superior (ES)		27	2.05	.39				

Quanto às habilitações literárias apresentaram-se com diferenças estatisticamente significativas as medidas de clima de equipa orientado para a inovação nas dimensões

de Participação na equipa, Apoio à inovação e Orientação para as tarefas. Nas duas primeiras medidas, nas comparações *post-hoc*, é possível distinguir um valor de pontuação médio superior nos colaboradores com habilitações ao nível do ensino superior relativamente a todos os outros grupos, com excepção para o dos trabalhadores com habilitações até ao 1º Ciclo do Ensino Básico (cf. Quadro 3.34).

Na Orientação para as tarefas, são os participantes com habilitações mais baixas que revelam valores médios mais elevados relativamente aos restantes grupos, excepto ao do grupo com habilitação mais alta (cf. Quadro 3.34).

Ainda relativamente às habilitações literárias, podemos verificar que os colaboradores com o nível de escolaridade do 1º ciclo, diferem dos restantes níveis de escolaridade na idade [ $F(4;279)=31.261$ ;  $p<.001$ ], na antiguidade na organização [ $F(4;279)=14.110$ ;  $p<.001$ ] e na equipa [ $F(4;273)=10.813$ ;  $p<.001$ ], apresentando-se como os mais velhos, os que estão há mais tempo na organização e, simultaneamente, na equipa.

Nas três medidas do LBDQ não se verificam diferenças significativas ao nível das percepções dos colaboradores com diferentes habilitações literárias (cf. Quadro 3.35).

**Quadro 3.35.** Médias (*M*) e desvios-padrão (*DP*) das três medidas do LBDQ em função das habilitações literárias. Análise da Variância (*ANOVA*) para verificação das diferenças.

	Medidas	Habilitações literárias	n	M	DP	F	p
LBDQ	Consideração positiva	Até ao 1º Ciclo do EB (1CEB)	42	4.08	.79	1.107	.353
		2º Ciclo do EB (2CEB)	52	3.82	1.01		
		3º Ciclo do EB, curso comercial ou industrial (3CEB)	92	3.78	.95		
		Ensino Secundário (SEC)	67	3.71	.95		
		Ensino Superior (ES)	27	3.83	.85		
	Consideração negativa	Até ao 1º Ciclo do EB (1CEB)	42	2.93	1.13	2.288	.060
		2º Ciclo do EB (2CEB)	52	2.53	.98		
		3º Ciclo do EB, curso comercial ou industrial (3CEB)	92	2.55	.94		
		Ensino Secundário (SEC)	67	2.37	.83		
		Ensino Superior (ES)	27	2.57	.78		
	Estruturação	Até ao 1º Ciclo do EB (1CEB)	42	3.57	.84	.465	.761
		2º Ciclo do EB (2CEB)	52	3.52	.79		
3º Ciclo do EB, curso comercial ou industrial (3CEB)		92	3.60	.81			
Ensino Secundário (SEC)		67	3.60	.80			
Ensino Superior (ES)		27	3.78	.80			

Por último, analisaram-se as dimensões do clima de equipa orientado para a inovação e de comportamentos de liderança dividindo os colaboradores por função desempenhada. Nestes cálculos foi possível verificar diferenças estatisticamente significativas, confirmadas numa análise mais fina através do teste de *Tukey*, nas medidas de Participação na equipa e Apoio à inovação. No primeiro caso a Gestão intermédia revela valores mais altos quando comparados com os dos restantes grupos à excepção dos técnicos. No segundo caso, novamente a Gestão intermédia apresenta as pontuações médias mais elevadas e distintas dos operacionais comerciais e dos operacionais gerais (cf. Quadro 3.36). Ainda em relação à Função desempenhada pelos colaboradores, e tendo como dimensões de análise as três medidas do LBDQ, não se registam diferenças significativas. (cf. Quadro 3.37).



**Quadro 3.36.** Médias (*M*) e desvios-padrão (*DP*) das quatro medidas do TCI em função da Função exercida. Análise da Variância (*ANOVA*) para verificação das diferenças.

	<b>Medidas</b>	<b>Função</b>	<b>n</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b>Post-hoc</b>
TCI	Participação na equipa	Gestão intermédia (GI)	18	3.97	.52	5.286	.000	GI > OC, GO, A, O
		Gestão operacional (GO)	13	3.28	.69			
		Técnico (T)	12	3.64	.71			
		Operacional Comercial (OC)	36	3.42	.69			
		Operacional (O)	196	3.24	.61			
		Administrativo (A)	10	3.25	.60			
	Objectivos da equipa	Gestão intermédia (GI)	18	2.43	.29	1.386	.229	
		Gestão operacional (GO)	13	2.24	.30			
		Técnico (T)	12	2.24	.61			
		Operacional Comercial (OC)	36	2.16	.41			
		Operacional (O)	196	2.26	.35			
		Administrativo (A)	10	2.34	.35			
	Apoio à Inovação	Gestão intermédia (GI)	18	3.96	.44	4.709	.000	GI > OC, O
		Gestão operacional (GO)	13	3.39	.54			
		Técnico (T)	12	3.75	.63			
		Operacional Comercial (OC)	36	3.26	.73			
		Operacional (O)	196	3.30	.64			
		Administrativo (A)	10	3.35	.39			
	Orientação das tarefas	Gestão intermédia (GI)	18	2.24	.30	1.625	.153	
		Gestão operacional (GO)	13	2.07	.34			
Técnico (T)		12	2.04	.45				
Operacional Comercial (OC)		36	2.01	.45				
Operacional (O)		196	1.97	.41				
Administrativo (A)		10	1.94	.40				

**Quadro 3.37.** Médias (*M*) e desvios-padrão (*DP*) das três medidas do LBDQ em função da Função exercida. Análise da Variância (*ANOVA*) para verificação das diferenças.

	<b>Medidas</b>	<b>Função</b>	<b>n</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
LBDQ	Consideração positiva	Gestão intermédia (GI)	17	3.96	.73	.146	.981
		Gestão operacional (GO)	13	3.70	.92		
		Técnico (T)	12	3.72	1.03		
		Operacional Comercial (OC)	35	3.82	.90		
		Operacional (O)	198	3.83	.94		
		Administrativo (A)	10	3.82	1.10		
	Consideração negativa	Gestão intermédia (GI)	17	2.56	.95	1.556	.173
		Gestão operacional (GO)	13	2.82	.99		
		Técnico (T)	12	2.83	.82		
		Operacional Comercial (OC)	35	2.23	.87		
		Operacional (O)	198	2.58	.94		
		Administrativo (A)	10	2.24	.82		
	Estruturação	Gestão intermédia (GI)	17	3.83	.50	2.353	.041
		Gestão operacional (GO)	13	3.92	.60		
		Técnico (T)	12	3.57	.93		
		Operacional Comercial (OC)	35	3.92	.72		
		Operacional (O)	198	3.52	.82		
		Administrativo (A)	10	3.52	.54		

De referir o facto de na subescala do TCI Objectivos da equipa não se verificarem diferenças estatisticamente significativas, em nenhuma das análises efectuadas.

## 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A Teoria de West (1990), designada por Teoria dos 4 Factores (Participação na equipa, Objectivos da equipa, Apoio à inovação e Orientação para as tarefas) advoga que o trabalho de equipa e o clima de equipa orientado para a inovação são elementos essenciais para que, actualmente, as organizações atinjam e mantenham sucesso. Pensando na promoção deste sucesso, estudos e modelos na área do desenvolvimento de competências de gestão e de liderança apontam esta última como um dos factores de maior impacto no clima de equipa, isto é, nas percepções partilhadas pelos indivíduos que integram um grupo de trabalho próximo (Durham *et al.*, 1997; Holpp, 2002; Whetten & Cameron, 2005; Sousa, 2006; Rangel, 2007).

Tendo por base este quadro de referência, esta investigação pretendeu atingir duas finalidades: disponibilizar um instrumento de avaliação do clima de equipa orientado para a inovação e contribuir para a compreensão da relação entre a percepção dos comportamentos de liderança e a percepção do clima de equipa orientado para a inovação.

Sendo um dos principais objectivos deste trabalho de investigação o de adaptar e validar a versão portuguesa do *Team Climate Inventory* – TCI (Anderson & West, 1994) enquanto medida do clima de equipa orientado para a inovação, é de realçar as boas qualidades psicométricas do *Questionário de Clima de Equipa Orientado para a Inovação* na amostra em estudo.

De facto, a estrutura dimensional do TCI revelou-se, mais uma vez, ajustada ao Modelo de West (1990), reproduzindo, na generalidade, a estrutura original do instrumento (Anderson & West, 1994) e indo ao encontro dos indicadores de fidelidade e validade de estudos ingleses (Anderson, Hardy & West, 1990; Anderson & West, 1992; 1996; 1998), suecos (Agrell & Gustafson, 1994), finlandeses (Kivimäki *et al.*, 1997), italianos (Ragazzoni *et al.*, 2002), noruegueses (Mathisen *et al.*, 2006), australianos (Pirola-Merlo, 2006) e tailandeses (Tseng, Liu & West, 2009).

Na versão portuguesa agora disponibilizada, apenas o item 3 (*Todos nos influenciámos uns aos outros*) apresentou um valor de comunalidade e de saturação factorial baixos, o que justificou a sua exclusão. Em nosso entender, este item revela alguma falta de clareza semântica, o que pode justificar os valores obtidos, pois não é definido pelo investigador se a influência em causa é negativa ou positiva, ficando isso ao critério do respondente.

Assim sendo, os resultados apoiam a configuração teórica esperada, mas com 37 itens, agrupados em 4 factores a explicarem um total de 51.37% da variância. A subescala Participação na equipa explica 14.51% da variância e o estudo da homogeneidade dos itens que a compõem (1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 e 12) revela um adequado valor de alfa de Cronbach de .89. A subescala designada Objectivos da equipa, composta pelos itens 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30 e 31, explica 13.21% da variância e a análise da sua consistência interna revela um valor bastante satisfatório ( $\alpha=.86$ ). A subescala Apoio à inovação, constituída por oito itens (13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 e 20), explica 13.16% da variância total da escala e apresenta um excelente valor de consistência interna de ( $\alpha=.90$ ). A subescala Orientação para as tarefas explica 10.49% da variância e o estudo da homogeneidade dos sete itens que a compõem (32, 33, 34, 35, 36, 37 e

38) revela um *alfa* de Cronbach muito satisfatório, de .85. Esta ordem de extracção dos factores, é coincidente aos estudos originais no que diz respeito ao 1º e 4º factores, registando-se uma troca de posição entre o 2º e 3º factor, podendo ser interpretado da seguinte forma: na nossa amostra as respostas aos itens dos Objectivos da equipa são interpretados de forma mais consistente do que os itens do Apoio à inovação.

Embora ultrapassando os objectivos deste estudo, parece-nos relevante dizer que será, de futuro, da maior pertinência reforçar estes resultados com uma amostra mais abrangente (nas características) e alargada (no número) de modo a confirmar-se, através de modelos de equações estruturais, a estrutura dimensional agora encontrada.

Relativamente ao LBDQ (Forma XII) - *Escala Descritiva do Comportamento dos Chefes* a inconsistência dos resultados psicómétricos, já verificadas noutras amostras portuguesas (Almeida, 2007; Silva, 2007; Reis, 2008) sustenta o nosso objectivo de rever a versão portuguesa do LBDQ – Forma XII (Jesuíno, Scozka & Matoso, 1985; versão original de Stogdill, 1963) para podermos relacionar, com maior confiança, os comportamentos dos chefes com o clima de equipa orientado para a inovação.

Dessa revisão, emergiram três factores interpretáveis e não dois, como indicava o modelo teórico de base. De referir que foram retirados quatro itens uma vez que possuíam saturações factoriais superiores a .45 em mais do que um factor.

A solução final apresentou, assim, 16 itens distribuídos em 3 factores que explicaram 60.83% da variância, estando o primeiro factor (Consideração positiva) a explicar 27.14%, o segundo (Estruturação) 19.20% e o terceiro (Consideração negativa) 14.49%. Estes factores apresentaram, ainda, valores de consistência interna bastante satisfatórios, respectivamente .90, .82 e .74.

Embora não tenhamos encontrado a estrutura bidimensional da escola de Ohio, pois para além da eliminação de itens que não se revelaram discriminativos de nenhuma das dimensões, os 4 itens negativos restantes agruparam-se num terceiro factor, facto que foi por nós interpretado como revelador de uma percepção distinta, por parte dos colaboradores da organização, dos aspectos relacionais positivos (que designámos de Consideração positiva no LBDQ) e negativos (que designámos de Consideração negativa no LBDQ). Esta nossa leitura é também suportada pelo facto de a correlação encontrada entre os dois factores de Consideração, sendo negativa como seria de esperar, apresentar um valor moderado ( $r=-.40$ ) que não nos faz pensar que estamos perante o mesmo constructo.

Assim, sabendo que a Consideração reflecte o grau em que o líder é percebido a manter relações de confiança com os seus subordinados, respeito pelas suas ideias e sentimentos, apresentando uma atitude amigável e considerativa, é de realçar, de acordo com os resultados por nós encontrados, que tal descrição apenas corresponde a uma faceta de Consideração positiva.

Por outro lado, o facto de termos ainda encontrado uma correlação positiva ( $r=.53$ ) entre a dimensão Consideração positiva e a dimensão Estruturação conduz-nos a pensar que, de facto, não existe um *continuum* entre a Consideração e a Estruturação, e que a existir *continuum*, é entre a Consideração positiva e a Consideração negativa.

Considerando que, e segundo Jesuíno (1987), a Estruturação (enquanto medida do LBDQ) se refere ao grau em que o líder define e estrutura o seu papel e o dos seus subordinados através da definição das tarefas a realizar, dá ênfase no cumprimento de prazos e na definição de padrões de desempenho, é teoricamente possível a sua compatibilidade com a Consideração positiva.

A dicotomia entre Consideração e Estruturação [introduzida por Bales (1958) e mais tarde retomada pelos sucessivos estudos da Universidade de Ohio, operacionalizada por Stogdill (1963) e explicada e aplicada por Jesuíno e colaboradores (1985) no contexto nacional] para explicar os comportamentos dos líderes, separando as funções instrumentais, associadas aos aspectos da tarefa, e as funções expressivas, associados aos aspectos sócio-afectivos, criou *raízes* que ao longo do tempo orientaram muitas investigações, a construção de instrumentos e a própria formação em gestão e liderança de grupos.

Neste sentido, cresceu o entendimento acerca da independência entre as duas dimensões e de que qualquer combinação entre elas pode ser possível, podendo um líder obter pontuações baixas ou elevadas nas duas dimensões, bem como elevada numa e baixa na outra (conforme a representação dos quatro quadrantes segundo os estudos de Ohio). O facto dos dois factores não serem extremos opostos do mesmo *continuum*, permite esperar que uma nota alta numa dimensão não implique uma nota baixa na outra, podendo a liderança direccionar-se simultaneamente numa direcção e na outra.

Contudo, como tivemos oportunidade de constatar na revisão da literatura, as teorias do tipo II, das quais fazem parte os estudos de Ohio, defendem a existência de um estilo universal e preferível aplicado em todas as situações. A este estilo de liderança Jesuíno (1987) designa de estilo *hi-hi*, ou seja, um mesmo líder é percebido com elevada Estruturação e Consideração por parte dos subordinados.

Apesar deste axioma do *one best way*, é de pensar, e de acordo com os nossos dados, que um estilo poderá ser adequado e adaptado para um determinado contexto, e menos favorável noutra situação ou condição específica. No entanto, no nosso estudo, e estando em causa a percepção da inovação em equipa, surge que é importante um líder igualmente percebido como estruturado e considerativo. Esta interpretação resulta do facto de termos encontrado correlações significativas positivas entre as dimensões do LBDQ de Estruturação e Consideração positiva.

Do nosso ponto de vista, todas estas reflexões, poderão vir a fazer ainda mais sentido se integradas numa visão global acerca do que se pretende medir em relação aos comportamentos de liderança. Congruentemente, seria necessário não só uma revisão teórica do modelo de partida como também um trabalho de equilíbrio na operacionalização dos construtos em questão, com vista ao seu melhor mapeamento. E por outro lado, posteriormente, faria sentido enveredar-se por análises estatísticas mais robustas.

Tendo em conta outro objectivo deste estudo, que foi caracterizar as percepções acerca do clima de equipa orientado para a inovação na organização em estudo, depreende-se então que, quer ao nível individual quer ao nível grupal, quanto maior a percepção da Participação na equipa maior a percepção do Apoio à inovação e da Orientação para as tarefas.

Quanto ao objectivo de caracterizar a percepção acerca dos comportamentos de chefia na organização em estudo, enquanto medida da percepção da liderança, verificou-se que, quer ao nível individual quer grupal, quando aumentam os valores da Consideração negativa percebida diminuem não só os valores da Consideração positiva mas também os da própria Estruturação.

Com o objectivo de se caracterizar, ao nível das equipas, a relação entre o clima de equipa orientado para a inovação e os comportamentos de chefia, optou-se por realizar uma análise tendo em conta a média das respostas individuais obtidas através da

resposta aos dois instrumentos (TCI e LBDQ – Forma XII), considerando-se o índice de desvio médio ( $AD_M$ ), como indicador da confiança do nível de acordo intragrupal. Os resultados destes cálculos revelam a reduzida variabilidade dentro da organização, com nenhuma das 20 equipas estudadas a apresentar em qualquer das 7 dimensões dos dois instrumentos, valores de  $AD_M$  superiores ao respectivo ponto de corte<sup>14</sup>.

Uma das razões para os resultados quer no TCI, quer no LBDQ, apresentarem consenso elevado no índice de desvio médio calculado ( $AD_M$ ), poderá estar no facto de o nosso foco de análise serem os *grupos de trabalho próximos* (*referências bibliográficas*), tal como aventados no Capítulo primeiro. Nestes casos, as percepções são mais partilhadas, visto que os membros se encontram em situações semelhantes quer em termos de políticas e práticas, quer em termos de procedimentos organizacionais.

À semelhança dos estudos de Anderson e West (1998), que estimaram valores médios individuais e grupais, também nós realizamos cálculos dos valores médios individuais ( $n=295$ ) e ao nível da equipa ( $n=20$ ), verificando-se que os valores das pontuações das equipas nas quatro subescalas do TCI são ligeiramente superiores às pontuações individuais. Esta tendência dos resultados também se expressa nos estudos de Anderson e West (1998) relativamente às equipas de saúde mental, mas já apresenta excepções quando são analisadas todas as equipas (neste caso, o valor médio da percepção da Orientação para as tarefas é ligeiramente inferior a nível grupal) e a tendência contrária parece estampar-se nas equipas de saúde na área do cancro da mama. A heterogeneidade destes dados sugere-nos que poderá ser importante analisar aprofundadamente os conteúdos funcionais das equipas, em busca de dados que permitam compreender porque é que umas vezes as percepções individuais relativamente ao clima de equipa orientado para a inovação são superiores às percepções grupais e quando é que o contrário também acontece.

No nosso estudo, tal como nos estudos de Mathisen e colaboradores (2006) e de Pirola-Merlo (2006) revelou-se oportuna a comparação entre as análises individuais e grupais do TCI. Como referiram Anderson e West (1996), ao se analisarem índices médios ao nível individual, evitam-se problemas adicionais resultantes do tratamento dos dados somados ao nível da equipa. Segundo os autores, os resultados acumulados ao nível de equipa podem ofuscar as propriedades psicométricas dos itens. Como sublinharam Mathisen e colaboradores (2006) e Pirola-Merlo (2006), a atenção aos aspectos individuais (como por exemplo as características sócio-demográficas) é ainda vantajosa para compreender as diferentes percepções do clima de equipa orientado para a inovação.

Numa tentativa de comparar estes resultados com os dados divulgados por Anderson e West (1998) efectuou-se um gráfico comparativo dos valores encontrados nas quatro dimensões do TCI em tipos de equipas diferentes (todas as equipas, equipas de saúde mental e equipas de cancro da mama) e os nossos resultados (equipas portuguesas). Da leitura dos gráficos (cf. Figura 3.1a. e 3.1b.) e dos quadros correspondentes (cf. Quadro 3.38a. e 3.38b.) verifica-se um afastamento maior destas últimas equipas relativamente aos estudos internacionais, nas medidas de Objectivos de equipa e Orientação para as tarefas (cf. Figuras 3.1a. e 3.1b.).

---

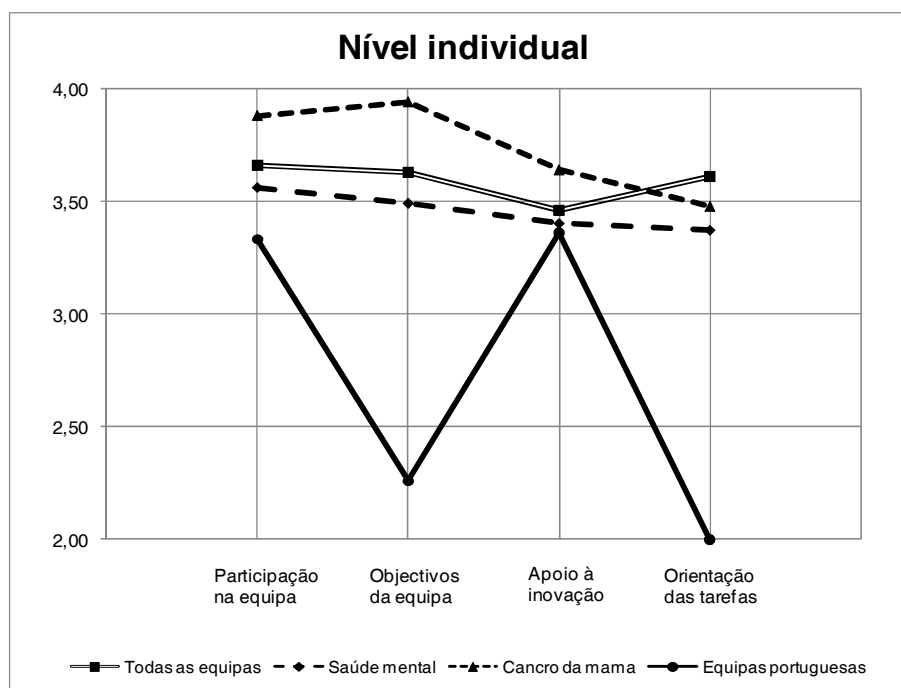
<sup>14</sup> Como ponto de corte utilizou-se o rácio número de pontos da escala/6 (Smith-Crowe & Burke, 2003), sendo para as escalas de 5 pontos Likert de .83 e para as escalas de 3 pontos Likert de .50 (subescalas de Objectivos de equipa e Orientação para as tarefas, do TCI).

**Quadro 3.38a.** Médias comparativas, ao nível individual, entre as medidas internacionais (todas as equipas, equipas de saúde mental e equipas de cancro da mama; Anderson & West, 1998) e as medidas portuguesas (equipas portuguesas).

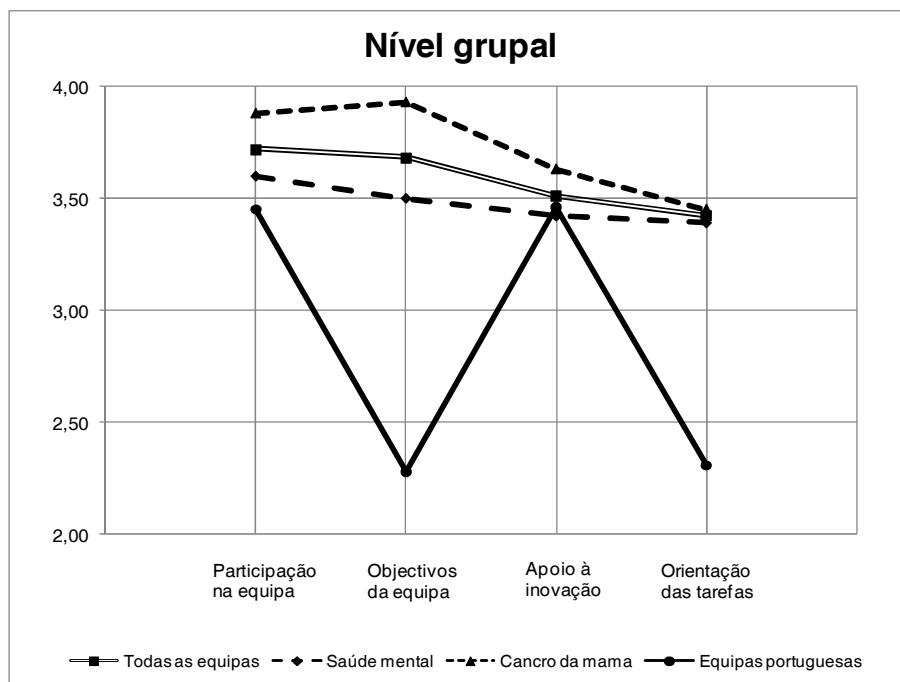
	Todas as equipas	Saúde Mental	Cancro da mama	Equipas portuguesas
Participação na equipa	3.66	3.56	3.88	3.33
Objectivos da equipa	3.63	3.49	3.94	2.26
Apoio à Inovação	3.46	3.40	3.64	3.36
Orientação para as tarefas	3.61	3.37	3.48	2.00

**Quadro 3.38b.** Médias comparativas, ao nível grupal, entre as medidas internacionais (todas as equipas, equipas de saúde mental e equipas de cancro da mama; Anderson & West, 1998) e as medidas portuguesas (equipas portuguesas).

	Todas as equipas	Saúde Mental	Cancro da mama	Equipas portuguesas
Participação na equipa	3.72	3.60	3.88	3.45
Objectivos da equipa	3.68	3.50	3.93	2.28
Apoio à Inovação	3.51	3.42	3.63	3.46
Orientação das tarefas	3.42	3.39	3.45	2.31



**Figura 3.1a.** Gráfico comparativo, ao nível individual, entre as medidas internacionais (todas as equipas, equipas de saúde mental e equipas de cancro da mama; Anderson & West, 1998) e as medidas portuguesas (equipas portuguesas).



**Figura 3.1b.** Gráfico comparativo, ao nível grupal, entre as medidas internacionais (todas as equipas, equipas de saúde mental e equipas de cancro da mama; Anderson & West, 1998) e as medidas portuguesas (equipas portuguesas).

Dessa tentativa de nos situarmos relativamente a outros dados internacionais, e de acordo com os gráficos apresentados (cf. Figura 3.1a e Figura 3.1b), organizados em função dos índices encontrados nas quatro dimensões do TCI, em diferentes amostras, podemos verificar que as equipas portuguesas se encontram abaixo dos valores médios internacionais nas medidas de Objectivos da equipa e Orientação para as tarefas. No entanto, na medida Apoio à inovação as equipas portuguesas apresentam valores muito próximos dos das equipas dos estudos de Anderson e West (1998).

Quando comparados os resultados ao nível individual, o maior afastamento entre os valores médios verifica-se nas mesmas dimensões, isto é, Objectivos da equipa e Orientação para as tarefas.

Se relativamente aos Objectivos da equipa esta tendência de afastamento já acontecia quando comparadas com as outras amostras, tal não se verificava em relação à Orientação para as tarefas, onde os resultados eram mais confluentes.

Estes resultados levam-nos a manifestar a nossa preocupação com o facto de as nossas equipas terem níveis de percepção inferiores no entendimento dos objectivos enquanto metas grupais a atingir, assim como na percepção de preocupação em maximizar a qualidade do desempenho da equipa.

Um objectivo ainda da presente investigação é a compreensão mais alargada e conjunta, ao nível das equipas, das relações entre o clima de equipa orientado para a inovação e os comportamentos de chefia. Para apoiar a discussão dos resultados dos estudos correlacionais e diferenciais organizámos o Quadro 3.39 que apresenta o resumo com os principais resultados. Os resultados que se apresentam no quadro, expressam, por um lado, as variáveis do nosso estudo que se correlacionam entre si,

indicando o sentido em que as mesmas ocorrem, quer ao nível individual ( $n=295$ ) quer ao nível grupal ( $n= 20$ ) e, por outro, as diferenças estatisticamente significativas das características sócio-demográficas e organizacionais encontradas nas diferentes dimensões do nosso estudo, resultados esses que irão ser discutidos de seguida.

**Quadro 3.39.** Síntese dos principais resultados dos estudos correlacionais e diferenciais.

	Estudos correlacionais		Estudos diferenciais	
	Nível individual ( $n=295$ )	Nível grupal ( $n=20$ )	Nível individual	
TCI	Participação na equipa	+ Idade ( $r=.16$ )	+ Homens	
			+ Estruturação (.78**)	
			+ Consideração positiva (.52**)	
			- Consideração negativa (-.45*)	
			+ Recursos Humanos	
	Objectivos da equipa	+ Apoio à inovação (.71**)	+ Apoio à inovação (.86**)	+ Comerciais
			+ Orientação para as tarefas (.86**)	- Operações logísticas
				+ Gestão intermédia
			+ Participação na equipa (.71**)	+ Local 5
			+ Estruturação (.57**)	- Local 12
Apoio à Inovação	+ Idade ( $r=.16$ )		+ Gestão intermédia	
	+ antiguidade na organização ( $r=.19$ )			
	+ antiguidade na equipa ( $r=.18$ )			
		+ Estruturação (.79**)		
		+ Consideração positiva (.61**)		
Orientação para as tarefas		- Consideração negativa (-.48*)		
		+ Participação na equipa (.86**)		
			+ Local 7	
		- Consideração negativa (-.39**)	- Consideração negativa (-.76**)	
		+ Estruturação (.52**)	+ Estruturação (.62**)	
LBDQ	Consideração positiva		- Local 12	
			+ Operações logísticas	
	Estruturação	- Consideração negativa (-.18**)	- Consideração negativa (-.58**)	+ Local 5
		+ Consideração positiva (.52**)	+ Consideração positiva (.62**)	
	Consideração negativa	- Consideração positiva (-.39**)	- Consideração positiva (-.76**)	+ Local 12
- Estruturação (-.18**)		- Estruturação (-.58**)	- Local 5	



No Quadro 3.39, e olhando primeiramente para as análises correlacionais entre as dimensões dos dois instrumentos ao nível grupal verifica-se que todas as dimensões do LBDQ se correlacionam de forma expressiva e significativa com a subescala do TCI Participação na equipa e Orientação para as tarefas, sendo esta última a que apresenta valores mais elevados. Na subescala de Objectivos de equipa não se verificaram correlações significativas com qualquer uma das três variáveis do LBDQ. O Apoio à inovação correlaciona-se, de forma positiva e significativa, somente com a Estruturação.

Numa análise prismática das convergências entre as duas grandes medidas em estudo é possível identificar a forte associação da variável Estruturação com três das quatro dimensões que operacionalizam, neste estudo, o clima de equipa orientado para inovação.

Atendendo às facetas avaliadas pela dimensão Estruturação do LBDQ, são compreensíveis as relações referidas, pois se numa equipa existir consistência na percepção dos comportamentos do líder no que diz respeito à comunicação com os subordinados, à facilitação da troca de informações e à estruturação das tarefas a que o grupo tem de executar, é de esperar que os membros da equipa compreendam o encadeamento entre as formas de planificação, execução, coordenação, solução de problemas e manutenção do controlo. Se um líder for percebido com elevados níveis neste planeamento e nesta comunicação, e ainda no estabelecimento de prazo e no ensaio de novas ideias (Stogdill, 1963; Jesuíno *et al.*, 1985) estão reunidas as condições desafiadoras e facilitadoras para a produção criativa e inovadora em grupo.

Como refere Jesuíno (1987), líderes percebidos como tendo valores elevados de Estruturação, ao contrário dos líderes com elevados valores no factor Consideração, não suscitam reacções de desagrado (ou de agrado) por parte dos subordinados.

Não havendo convergências mais expressivas entre a Consideração e o clima de equipa orientado para a inovação, do que entre a Estruturação e esse mesmo clima de equipa, podemos supor que uma das coisas que pode justificar tal situação, é o facto de a percepção de Consideração poder, em simultâneo (em relação ao mesmo líder e da parte dos mesmos indivíduos) ser positiva e negativa. Isto é, o facto de um líder ser fortemente orientado para as relações pode gerar expectativas, desejos, esperanças que ao não serem realizadas dão lugar à frustração, ao desagrado, à desconfiança e portanto, aquilo que era suposto ser uma moeda só com uma face, é verdadeiramente uma moeda de duas faces. Dito de outro modo, e recorrendo a outra metáfora, aquilo que era suposto ser um *feitizo* (ser respeitado, ouvido, poder confiar, no fundo, ser considerado), pode-se virar contra o *feiticeiro* (o líder), ou pior, contra tudo e contra todos numa organização.

A questão que podemos colocar, e que certamente não tem resposta com esta investigação (mas poderá ter com outras) é se o clima de equipa orientado para a inovação será mais facilitado por um gestor ou por um líder? Para já, e tendo em conta não só a investigação empírica realizada, mas também a revisão da literatura que percorremos, atrever-nos-íamos a equacionar a hipótese de que um ambiente de trabalho orientado para a inovação pode estar associado quer a um líder, quer a um gestor, desde que o líder seja percebido pela equipa, isto é partilhadamente, com elevados níveis de Estruturação ou desde que o gestor seja percebido como sendo capaz de ter em consideração o conforto, o bem-estar, o estatuto e as contribuições dos seus subordinados.

Da convergência e divergência entre as referidas facetas da liderança, da convergência e divergência entre a percepção partilhada dessas facetas, dependerá em muito,

estamos convictos, um clima de equipa favorável à inovação.

Estranhámos, contudo, a ausência de associação entre percepção da definição dos objectivos (clareza, adequabilidade, natureza visionária, acessibilidade e partilha dos objectivos da equipa) e as dimensões do LBDQ. Isto é tão mais de estranhar quanto sabemos que os valores médios individuais estão acima do valor intermédio da escala ( $\geq 2$ ). No entanto, a análise comparativa, ao nível grupal, com os estudos estrangeiros permite visualizar (cf. Figura 3.1b) que existe uma descida acentuada da linha que traduz os estudos por nós realizados, ao contrário do que acontece com as outras amostras em comparação (Anderson & West, 1998). Realmente, e em comparação com os outros estudos, parece que as nossas equipas padecem de falta de clareza, acessibilidade e adequabilidade acerca da definição dos objectivos o que pode traduzir-se numa falta de empenho para o alcance de resultados comuns.

Todo este *cocktail* organizacional pode estar a contribuir quer para a consistência dentro de cada equipa, quer para a semelhança entre as equipas.

Averiguar a variabilidade das percepções de clima de equipa orientado para a inovação e das percepções dos comportamentos de chefia em função de algumas variáveis sócio-demográficas e organizacionais constituiu um sexto e último objectivo deste estudo.

A este propósito relembramos os trabalhos de Livingstone e colaboradores (1997), autores que reconhecem *capacidades cognitivas* (e.g., inteligência, pensamento divergente, capacidade de associação e analogia e capacidade de utilizar metáforas e relacionar imagens) e *características de personalidade* (e.g., autoconfiança, flexibilidade, proactividade, atracção pela complexidade, gosto pelo risco, desejo de reconhecimento, elevada energia, intuição e auto-imagem criativa) que têm influência na criatividade.

Com o objectivo de compreender a variabilidade das percepções de clima de equipa orientado para a inovação e das percepções dos comportamentos de chefia em função de algumas variáveis sócio-demográficas e organizacionais, fomos analisar as diferenças em função da correlação das sete dimensões dos dois instrumentos com a idade, a antiguidade na organização e na equipa. Desta análise foi possível verificar correlações positivas e estatisticamente significativas entre a idade e a Participação na equipa. No entanto, a antiguidade na organização e na equipa encontram-se estatisticamente correlacionados com a Orientação nas tarefas. Ou seja, colaboradores mais velhos sentem-se mais à vontade para participar na equipa, partilhando informação, sentindo-se mais confortáveis e aceites por todos os membros do grupo e mantendo-se em interacção permanente. Ainda em relação à antiguidade, são os colaboradores com mais tempo de casa e com mais antiguidade na equipa que se encontram mais orientados para as tarefas, ou seja, que se preocupam mais com a excelência, tentando alcançar altos níveis de desempenho em equipa.

Quanto às habilitações literárias, verificam-se diferenças estatisticamente significativas nas três das quatro medidas do TCI, sendo a única excepção os Objectivos da equipa. Nas comparações post-hoc, os colaboradores com o ensino superior são os que pontuam de forma superior relativamente a todos as outras habilitações literárias, à excepção dos colaboradores com habilitações até ao 1º Ciclo do Ensino Básico. Além disso, é de realçar o facto de os colaboradores com o 1º Ciclo do Ensino Básico ser o estrato que pontua de forma mais elevada na dimensão Orientação para as tarefas. É desta forma que poderemos concluir que menores habilitações literárias não significam uma menor percepção do clima de equipa orientado para a inovação.

Ainda relativamente às habilitações literárias, os colaboradores com o nível de

escolaridade do 1º ciclo, diferem dos restantes níveis de escolaridade na idade, na antiguidade na organização e na equipa, apresentando-se como os mais velhos, os que estão há mais tempo na organização e, simultaneamente, na equipa.

Este achado pode justificar os resultados obtidos relativamente ao facto dos colaboradores com o 1º ciclo do ensino básico pontuarem mais nas medidas de clima de equipa orientado para a inovação não diferindo, do que era mais esperado, dos que possuem habilitações literárias ao nível do ensino superior. Este resultado parece apontar para o importante contributo das pessoas mais velhas, há mais tempo na organização e na equipa, para um clima de equipa orientado para a inovação.

Pronunciando-nos sobre a ausência de diferenças de género na percepção dos comportamentos dos chefes podemos dizer que é uma característica da amostra que tende a repetir-se no TCI, à excepção da dimensão da Participação na equipa em que a segurança na participação na equipa é mais elevada nos homens. Assim, parece que uma atmosfera interpessoal pouco ameaçadora e uma vontade de propor novas ideias e soluções ao grupo parece ser mais positivamente percebida pelo género masculino.

Ao analisar as diferenças em função da local do estabelecimento, verificaram-se diferenças estatisticamente significativas nas subescalas Participação na equipa e Orientação para as tarefas, sendo os colaboradores que desempenham funções em Local 5 os que pontuam de forma mais elevada comparativamente aos de Local 12. Nas subescalas do LBDQ, verificaram-se diferenças estatisticamente significativas na Consideração positiva, onde se distinguem os valores médios mais elevados em Local 7 relativamente a Local 12, na Consideração negativa, onde se destacam os valores mais elevados em Local 12, seguido de Local 7 e, os mais baixos, em Local 5 e na Estruturação, onde os valores médios mais elevados se verificam em Local 5 comparativamente aos restantes. Verificamos, assim, que os colaboradores a trabalharem em Local 5 são os mais participativos, os que percebem os seus chefes com menos Consideração negativa e mais Estruturados, ou seja, mais orientados para as tarefas. Por outro lado, os colaboradores a trabalharem em Local 7 percebem os seus chefes com mais Consideração positiva, ou seja, mais orientados para as pessoas. Os colaboradores a trabalharem em Local 12 não são tão participativos com os de Local 5 e pontuam de forma mais elevada as percepções de Consideração negativa dos seus chefes.

Na comparação em função da **direcção** a que os colaboradores pertencem, verificam-se diferenças estatisticamente significativas nas equipas em relação à Participação na equipa, à Orientação para as tarefas, à Consideração positiva, Consideração negativa e Estruturação. Ou seja, os colaboradores que pertencem à direcção Operações Logísticas, que pontuam inferiormente aos Recursos Humanos e às Operações Comerciais na sub-escala do TCI "Participação na equipa", são os que percebem os seus chefes com mais Consideração positiva, menos Consideração negativa, mais Estruturação e mais Orientação para as tarefas. O que, de alguma forma se compreende, uma vez que nos estudos correlacionais se pode constatar que a Estruturação e a Orientação para as tarefas são factores muito próximos.

Por último, e da análise das diferentes **funções** assumidas na equipa, destaca-se a Gestão Intermédia como sendo a que pontua valores mais elevados na Participação na equipa e no Apoio à inovação, diferindo significativamente dos colaboradores que ocupam funções de Gestão Operacional. Podemos dizer que existe uma certa uniformidade na percepção do clima de equipa orientado para a inovação que só é quebrada pelas Chefias Intermédias, que pontuam de forma mais elevada.

Não haver diferenças na percepção dos Objectivos da equipa, em função das variáveis sócio-demográficas e organizacionais que analisámos (género, idade, habilitações literárias, antiguidade na organização, antiguidade na equipa, local, direcção e função) não seria preocupante (pois significaria que a percepção dos objectivos da equipa não é sensível aos diferentes níveis das variáveis em análise) se nós não soubéssemos que é exactamente nos Objectivos da equipa que nós mais nos distanciamos negativamente dos valores médios obtidos noutras equipas e noutras organizações (Anderson & West, 1998) e se não soubéssemos que os Objectivos da equipa também não se correlacionam com as três medidas da liderança. Somos quase que forçados a concluir que serão outras as variáveis a que teremos que recorrer para compreender o que se passa ao nível da definição dos Objectivos da equipa (que no TCI avalia clareza, natureza visionária, acessibilidade e partilha dos Objectivos da equipa) (West, 1990).

King e Anderson (1995) defendem que resultados mais elevados na sub-escala do TCI, Participação na equipa, pode facilitar uma maior coesão do grupo o qual, por sua vez, pode sugerir níveis maiores de resistência à mudança imposta de cima para todo o grupo.

No âmbito dos estudos correlacionais, e como defendem Anderson e West (1998), resultados mais expressivos na sub-escala *Estruturação* do LBDQ, podem relacionar-se melhor com a produtividade global da equipa uma vez que os membros do grupo estão constantemente a avaliar o desempenho uns dos outros.

Outros autores, como Kivimäki e colaboradores (1997), confirmaram que a complexidade das tarefas (medida em termos do grau requerido para a execução da tarefa do poder de síntese, coordenação e análise da informação) que as equipas têm que realizar, afecta as percepções que estes têm do clima de equipa orientado para a inovação. Colocada a questão “Será a produtividade do grupo maior do que a produtividade individual?”, expressámos a resposta, no Capítulo 1, quando referimos que a produtividade dos grupos depende, em grande medida, do tipo de tarefa que têm que realizar (Freire, 2006; Cunha *et al.*, 2007). Perante o exposto será relevante, em futuros estudos, tentar perceber até que ponto o tipo de tarefa que o grupo tem que realizar afecta as suas percepções de clima de equipa orientado para a inovação.

Em termos de outras dimensões ou condições importantes em termos relacionais ocorreu-nos, ao longo deste trabalho, que seria interessante em estudos próximos avaliar variáveis que possam estar relacionadas directamente com o clima de equipa, a inovação e a liderança. É neste sentido que julgamos que faria sentido contemplar uma das dimensões da qualidade relacional mais populares: o conflito intragrupal. Esta foi uma das variáveis que não foi por nós considerada, mas que será interessante passar a ter-se em conta na influência das percepções do clima de equipa em geral e, em especial, no orientado para a inovação.

Será interessante, futuramente, relacionar o TCI com indicadores objectivos de inovação, tal como fez Pirola-Merlo (2006) no seu estudo longitudinal referido no capítulo primeiro deste trabalho. Neste estudo, os líderes foram solicitados a indicar dois indicadores de inovação, como sendo: (a) quantos produtos e/ou processos novos haviam sido gerados por a equipa em questão e (b) quantas patentes foram daí resultantes. Estes indicadores poderiam ser ainda combinados com outros que permitissem avaliar a eficácia e a eficiência das equipas e da organização.

Um desafio ambicioso para o futuro será, também, testar o modelo de West (1990) de um modo longitudinal, por forma a perceber-se como a inovação acontece ao longo do tempo.

Assim como Rousseau (1988) que, como vimos no capítulo primeiro deste trabalho,

defendeu a necessidade de se decompor o clima em múltiplas facetas específicas para se poder clarificar o termo clima de equipa, também o nosso estudo demonstra que faz realmente sentido desenvolver medidas de clima específicas e, neste caso em concreto, medir a sua orientação para a inovação.

Por fim, julgamos importante pronunciarmo-nos sobre as limitações deste estudo. De facto, apesar de o estudo ser realizado numa organização nacional privada e fortemente implantada em várias zonas do país, os participantes deste estudo não foram suficientes para se proceder a análises mais robustas do ponto de vista psicométrico. Também o número de equipas extraído nos surpreendeu um pouco, dando claras indicações do tamanho maior da nossa equipa quando comparadas as de outros estudos (Anderson & West, 1998). Nos estudos originais, que serviram de suporte à análise confirmatória do TCI, um número de 971 indivíduos eram provenientes 121 equipas de trabalho (Anderson & West, 1998). No nosso estudo, o número de equipas participantes revelou-se, surpreendentemente, inferior ao esperado, face ao número total de indivíduos que compunham a nossa amostra. De facto, em termos proporcionais, poderíamos esperar obter à volta de 36 equipas e não 20, como se veio a verificar (a juntar, está o facto de termos obtido respostas de somente 17 chefes). Com estes números podemos deduzir que as nossas equipas são mais alargadas do que as equipas utilizadas nos estudos ingleses.

Apesar das limitações apontadas, acreditamos que este estudo é consistente com o Modelo de 4 Factores proposto por West (1990), adicionando à *árvore* existente na literatura da especialidade, *ramagens* que evidenciam a relação entre a liderança, o clima de equipa e a inovação.

## CONCLUSÃO

---



There is nothing permanent except change.  
Heraclitus

Volvidos tempos de permanência e de mudança sobre o início deste desafio chegou o tempo de o concluir.

Clima de Equipa, Inovação e Liderança, enquanto *ramos-chave* deste trabalho permitiram-nos um crescimento dentro de uma *árvore temática* cujas *raízes* mais profundas se desenvolveram a propósito das organizações empresariais mas que actualmente *floresce* cada vez mais, estendendo-se a uma *frondosa rama* de organizações sociais, culturais, educativas, etc.

No mundo das organizações tem-se claramente a noção de que não se atingirão eficazmente os objectivos desejados e necessários se apenas se investir em esforços individuais, assim como se tem a noção de que melhorias reais de desempenho e inovação requerem esforços colectivos, devidamente liderados.

Partindo desta premissa básica, espontaneamente se deduz que o trabalho de equipa é uma componente essencial para que as organizações atinjam o sucesso, não apenas por causa da complexidade que está subjacente às organizações contemporâneas mas também porque os ambientes organizacionais requerem, cada vez mais, a contemporaneidade, a combinação e a interdependência de múltiplas capacidades. É na criação de “sub-unidades” que as organizações asseguram a sua sobrevivência a longo prazo sem se tornarem uma massa amórfica de actividades desempenhadas por um conjunto de indivíduos. Deste modo, projectos de (re)organização do trabalho em equipa e aumento do uso de equipas multidisciplinares têm sido processos recorrentes nas organizações.

Quando investigamos sobre o trabalho em equipa, é imperioso dar atenção às percepções partilhadas pelos indivíduos que integram um grupo de trabalho próximo, o que se designa de clima de equipa. Estes ambientes de trabalho e as condições vivenciadas e partilhadas pelos membros do grupo acerca das políticas organizacionais, práticas e procedimentos, não só têm sido alvo de crescente teorização (Bell, 1992; Schneider, 1990) como têm passado a ser alvo de tentativas de operacionalização (Reichers & Schneider, 1990; Bell, 1992; Anderson & West, 1994; 1998).

Também nas organizações uma forma relevante de mudança é a inovação. Cunha e colaboradores (2007) justificam a constituição de equipas multifuncionais nas organizações porque exactamente entre o conjunto de benefícios reconhecidos estão mais criatividade, maior foco no projecto de inovação e melhor conhecimento mútuo dos pontos de vista dispersos pelas várias partes envolvidas na inovação.

Baseados na investigação existente, Sousa e Andrade (2006) afirmam que a presença e

subsistência de um clima favorável é indispensável para o desenvolvimento da criatividade individual (e conseqüentemente, da ocorrência de inovações) dependendo, em grande parte, do estilo de liderança presente na organização.

Tema entusiástico nos dias de hoje, a inovação tem-se revelado um factor fundamental para a sobrevivência das organizações (Foster, 1986; Thanhain, 1996). Descobrir formas de estimular a criatividade alinhando estratégias de inovação é hoje umas das prioridades organizacionais, face aos desafios da competitividade.

Como referimos na apresentação do estudo empírico desta dissertação, de entre os factores que mais condicionam o clima de equipa orientado para a inovação, a liderança é uma das variáveis apontadas como de possível impacto (Durham *et al.*, 1997; Holpp, 2002; Whetten & Cameron, 2005; Sousa, 2006; Rangel, 2007).

Foi ao longo dos dois primeiros capítulos que realizámos as reflexões temáticas que nos permitiram sistematizar o conhecimento e aprofundar a compreensão das problemáticas relacionadas com o clima de equipa orientado para a inovação e a possível influência do comportamento do chefe sobre esse mesmo clima.

Especificamente, no Capítulo 1, foram focados os temas relacionados com as equipas de trabalho e as suas especificidades, tais como a variedade de equipas que podem coexistir numa organização empresarial, as suas fases de desenvolvimento bem como as vantagens e desvantagens de trabalhar em equipa. Em seguida, aprofundámos o conceito de clima de equipa orientado para a inovação, dando particular enfoque à inovação organizacional. Adoptámos a abordagem das percepções partilhadas, que define o clima de equipa como sendo a percepção partilhada pelos elementos do grupo das políticas, práticas e procedimentos organizacionais (Schneider, 1990). A Teoria de West (1990), designada por Teoria dos 4 Factores (Participação na equipa, Objectivos da equipa, Apoio à inovação e Orientação para as tarefas) passou assim a sustentar o nosso quadro de referência acerca do clima de equipa orientado para a inovação. A inovação foi abordada do ponto de vista da inovação organizacional, enquanto processo. Este aspecto reflectiu-se no estudo realizado em que também a inovação foi operacionalizada pelas percepções individuais e grupais acerca do clima de equipa orientado para a inovação e não pelos produtos de inovação.

Foram igualmente alvo de atenção, no Capítulo 2, a diversidade conceptual e multidimensionalidade da liderança, passando pelas principais teorias que a abordam, embora tentando sempre focar a nossa atenção na função primordial do líder como agente de influência na facilitação de um clima de equipa orientado para a inovação. Neste capítulo os líderes e a liderança foram os protagonistas. Fomos desde os conceitos e teorias até à importância dos líderes e da liderança na gestão do trabalho e da inovação equipa. Enfatizámos os estudos de Ohio, a partir dos quais retirámos os princípios básicos para tentar perceber os comportamentos dos chefes e a sua influência no clima de equipa orientado para a inovação. Este percurso da revisão da literatura serviu de suporte ao estudo realizado e à opção metodológica de avaliar as percepções individuais e grupais acerca dos comportamentos de chefia, enquanto operacionalização da percepção acerca da liderança.

Tendo como ponto de partida a importância actual das equipas numa organização, reconhecendo que um dos maiores desafios que essas equipas têm de enfrentar é inovar, conjecturando que a inovação é um processo altamente sustentado pela liderança (que tanto poderá permitir como impedir pôr em prática a criatividade individual e colectiva) e que tudo isto é alvo de percepções partilhadas pelos elementos que integram as equipas (que cooperam nas tarefas, que partilham dos objectivos e que participam de forma segura e apoiada) foi possível problematizar acerca das possíveis



associações entre as *percepções dos comportamentos do líder formal* (reconhecidos e legitimados pela organização) e as percepções partilhadas pelos grupos de trabalho próximo, estas últimas – o que a literatura da especialidade designa por “clima de equipa” – que no nosso estudo se focalizam no *clima de equipa orientado para a inovação*.

Ao pretender ir ao encontro deste objectivo de compreensão das relações entre liderança e clima de equipa orientado para a inovação, este trabalho pretendeu também ser um contributo para a avaliação do clima de equipa orientado para a inovação, pelo que nos propusemos a traduzir e validar um instrumento que permitisse, com confiança, avaliar o clima de equipa orientado para a inovação.

No tendo conhecimento da existência no contexto nacional de um instrumento que permitisse avaliar aquele constructo e tendo conhecimento do *Team Climate Inventory* (TCI) da autoria de Anderson e West (1994), propusemos para objectivo deste trabalho a elaboração da versão portuguesa do TCI - uma medida multidimensional, construída para medir a faceta-específica de orientação para inovação no que diz respeito ao clima de equipa. As quatro dimensões que compõem o TCI são: Participação na equipa, Objectivos da equipa, Apoio à inovação e Orientação para as tarefas. Pela extensão de produção científica acerca do TCI e pelas provas dadas em diversos contextos organizacionais da sua adequabilidade tornou-se para nós um desafio a sua tradução e adaptação em português.

Relativamente aos comportamentos de chefia, e contrariamente ao clima de equipa, foi considerável a diversidade de estudos nacionais e internacionais encontrados e que apresentavam instrumentos para a sua avaliação.

Assim, neste trabalho, para descrevermos os comportamentos dos chefes optámos por um instrumento de medida já utilizado em Portugal: a versão traduzida por Jesuíno Soczka e Matoso (1985) do *Leader Behavior Descriptive Questionnaire* (LBDQ – Form XII) a partir da versão americana de Stogdill (1963). O LBDQ – Forma XII é usado, de forma recorrente, pelos investigadores da área da especialidade. É um instrumento que permite avaliar o comportamento dos chefes em duas dimensões: a Consideração e a Estruturação.

Tendo em vista um conjunto de metas a alcançar, sobretudo relacionadas com: (i) explorar o clima de equipa orientado para a inovação e analisar as suas possíveis relações com os comportamentos de chefia; (ii) compreender como estas variáveis se encontram relacionadas com algumas condições organizacionais referidas na literatura, esta investigação perseguiu os seguintes objectivos:

1. Obter a versão portuguesa do TCI - *Questionário de Clima de Equipa Orientado para a Inovação*, cuja versão original é da autoria de Anderson e West (1994)
2. Rever a versão portuguesa do LBDQ (Forma XII) - *Escala Descritiva do Comportamento dos Chefes*, de Jesuíno, Soczka e Matoso (1985; versão original de Stgodill, 1963)
3. Caracterizar, ao nível individual e grupal, as percepções de clima de equipa orientado para a inovação na organização em estudo
4. Caracterizar, ao nível individual e grupal, as percepções de comportamentos de chefia na organização em estudo
5. Analisar, ao nível das equipas, as relações entre clima de equipa orientado para a inovação e comportamentos de chefia
6. Averiguar a variabilidade nas percepções de clima de equipa orientado para a inovação e das percepções dos comportamentos de chefia em função de variáveis sócio-demográficas e organizacionais

Em relação ao primeiro dos objectivos listados, e retomando os resultados obtidos com os 301 colaboradores, agrupados em 20 equipas, que integraram o nosso estudo empírico afigura-se importante sintetizar que foram muito satisfatórias as qualidades psicométricas da versão portuguesa do TCI (com 37 Itens), tendo sido encontrados 4 factores que explicaram 51.37% da variância: o factor 1 - Participação na equipa ( $\alpha=.89$ ), a explicar 14.51%; o factor 2 - Objectivos da equipa ( $\alpha=.86$ ), a explicar 13.21%; o factor 3 - Apoio à inovação ( $\alpha=.90$ ), a explicar 13.16% e o factor 4 - Orientação para as tarefas ( $\alpha=.85$ ) a explicar 10.49%.

No que diz respeito ao objectivo traçado quanto ao LBDQ, os estudos psicométricos permitiram obter uma versão mais reduzida do instrumento, com 16 itens, agrupados em três factores que explicam um total de 60.83% da variância, sendo 27.14% da variância explicada pelo factor 1 (Consideração Positiva;  $\alpha=.90$ ), 19.20% pelo factor 2 (Estruturação;  $\alpha=.82$ ) e 14.49% pelo factor 3 (Consideração Negativa;  $\alpha=.74$ ). Desta revisão, revelou-se a existência de três factores interpretáveis e não dois, como indicava o modelo teórico de base. As características psicométricas apresentadas na versão de percepção do LBDQ, levam-nos a considerar a importância de termos uma amostra abrangente de sujeitos de modo a podermos confiar nos indicadores de fidelidade e validade do instrumento.

Prosseguindo com o balanço acerca dos objectivos apresentados (desta vez no que diz respeito a caracterizar, ao nível individual e grupal, as percepções do clima de equipa orientado para a inovação e as percepções de comportamentos de chefia na organização em estudo) no que diz respeito às equipas em análise, e em relação ao clima de equipa orientado para a inovação, concluiu-se que a Participação na equipa está fortemente correlacionada com Apoio à inovação e com a Orientação para as tarefas e que quando aumenta a percepção do Apoio à inovação aumenta, também, a percepção acerca da clareza e partilha dos Objectivos da equipa e a percepção de Orientação para as tarefas.

Em relação ao LBDQ, nas equipas consideradas, o nível de percepção da Estruturação e o nível de Consideração positiva tendem a variar no mesmo sentido. Verificou-se ainda que Consideração positiva e Consideração negativa, variam inversamente mas que Consideração positiva e Estruturação variam no mesmo sentido.

Pretendendo analisar, ao nível das equipas, as relações entre clima de equipa orientado para a inovação e comportamentos de chefia, podemos dizer a partir dos resultados das correlações entre as dimensões dos dois instrumentos que, ao nível das equipas, todas as dimensões do LBDQ se correlacionaram de forma expressiva e significativa com as dimensões de Participação na equipa e Orientação para as tarefas, sobressaindo uma forte associação da variável Estruturação (LBDQ) com três das quatro dimensões que operacionalizam, neste estudo, o clima de equipa orientado para inovação (TCI). Neste sentido, podemos dizer que quando aumenta o nível de Estruturação percebida pelas equipas em relação ao seu líder formal aumentam os níveis de percepção acerca da Orientação para as tarefas, da Participação na equipa e do Apoio à inovação no clima de equipa.

Com o objectivo de se caracterizar o clima de equipa orientado para a inovação e os comportamentos de chefia, ao nível individual e grupal, optou-se por realizar uma análise tendo em conta a média das respostas individuais obtidas através da resposta aos dois instrumentos (TCI e LBDQ – Forma XII), considerando-se o índice de desvio médio ( $AD_M$ ), como indicador da confiança do nível de acordo intragrupal. Os resultados destes cálculos revelam a reduzida variabilidade intragrupal, com nenhuma das 20 equipas estudadas a apresentar em qualquer das 7 dimensões dos dois instrumentos,

valores de  $AD_M$  superiores a .83.

Uma das razões para os resultados quer no TCI, quer no LBDQ, apresentarem consenso elevado no índice de desvio médio calculado ( $AD_M$ ), poderá ficar a dever-se ao facto de o nosso foco de análise serem os *grupos de trabalho próximos* (Ashforth, 1985; James & Jones, 1974; James & Sells, 1981; Shneider & Reichers, 1983) tal como aventados no capítulo primeiro. Nestes casos, as percepções são mais partilhadas, visto que os membros se encontram em situações semelhantes quer em termos de políticas, quer em termos de práticas e procedimentos organizacionais.

À semelhança dos estudos de Anderson e West (1998), que estimaram valores médios individuais e grupais, também nós realizamos cálculos dos valores médios individuais e ao nível da equipa, verificando-se que os valores das pontuações das equipas nas quatro subescalas do TCI são ligeiramente superiores às pontuações individuais.

Da comparação com resultados dos estudos Anderson e West (1998) pudemos verificar que as equipas portuguesas se encontram abaixo dos valores médios nas medidas de Objectivos da equipa e Orientação para as tarefas. No entanto, na medida Apoio à inovação as equipas portuguesas apresentam valores coincidentes com as médias das outras equipas.

Ainda numa análise comparativa entre nível individual e grupal, e através da matriz de correlações, verifica-se que as correlações mais expressivas tanto a nível individual como a nível grupal se verificam entre a Participação na equipa e Apoio à inovação (.71, para o nível individual e .89 para o nível grupal) e entre a Participação na equipa e a Orientação para as tarefas (.60 ao nível individual e .86 ao nível grupal).

Na subescala de Objectivos da equipa não se verificaram correlações significativas com qualquer uma das três variáveis do LBDQ. O Apoio à inovação correlaciona-se, de forma positiva e significativa, somente com a Estruturação.

Numa análise prismática das convergências entre as duas grandes medidas em estudo foi possível identificar a forte associação da variável Estruturação com três das quatro dimensões que operacionalizam, neste estudo, o clima de equipa orientado para inovação.

Atendendo às facetas avaliadas pela dimensão Estruturação do LBDQ, são compreensíveis as relações referidas, pois se numa equipa existir consistência na percepção dos comportamentos do líder no que diz respeito à comunicação com os subordinados, à facilitação da troca de informações e à estruturação das tarefas a que o grupo tem de executar, é de esperar que os membros da equipa compreendam o encadeamento entre as formas de planificação, execução, coordenação, solução de problemas e manutenção do controlo. Se um líder for percebido com elevados níveis neste planeamento e nesta comunicação, e ainda no estabelecimento de prazo e no ensaio de novas ideias (Stogdill, 1963; Jesuíno *et al.*, 1985) estão reunidas as condições desafiadoras e facilitadoras para a produção criativa e inovadora em grupo.

Como refere Jesuíno (1987), líderes percebidos como tendo valores elevados de Estruturação, ao contrário dos líderes com elevados valores no factor Consideração, não suscitam reacções de excessivo desagrado (ou de agrado) por parte dos subordinados. Trata-se, no nosso entender, como que de um mecanismo de controlo de expectativas acerca do líder: se não são usualmente centrados nos relacionamentos interpessoais não se espera que venham a ser, nem pela positiva nem pela negativa.

Não havendo convergências mais expressivas entre a Consideração e o clima de equipa orientado para a inovação, do que entre a Estruturação e esse mesmo clima de

equipa, podemos supor o que pode justificar tal situação: o facto de a Consideração poder, em simultâneo (em relação ao mesmo líder e da parte dos mesmos indivíduos) ser positiva e negativa. Isto é, o facto de um líder ser fortemente orientado para as relações pode gerar expectativas, desejos, esperanças que ao não serem realizadas dão lugar à frustração, ao desagrado, à desconfiança e portanto, aquilo que era suposto ser uma moeda só com uma face, é verdadeiramente uma moeda de duas faces. Dito de outro modo, e recorrendo a outra metáfora, aquilo que era suposto ser um *feitico* (ser respeitado, ouvido, poder confiar, no fundo, ser considerado), pode-se virar contra o *feiticeiro* (o líder), ou pior, contra tudo e contra todas numa organização.

A questão que podemos colocar, e que certamente não tem resposta com esta investigação (mas poderá ter com outras) é se o clima de equipa orientado para a inovação será mais facilitado por um gestor ou por um líder? Para já, e tendo em conta não só a investigação empírica realizada, mas também a revisão da literatura que percorremos, atrever-nos-íamos a equacionar a hipótese de que um ambiente de trabalho orientado para a inovação pode estar associado quer a um líder, quer a um gestor, desde que o líder seja percebido pela equipa, partilhadamente, com elevados níveis de estruturação e desde que o gestor seja percebido como sendo capaz de ter em consideração o conforto, o bem-estar, o estatuto e as contribuições dos seus subordinados. Da convergência e divergência entre as referidas facetas da liderança, da convergência e divergência entre a percepção partilhada dessas facetas, dependerá em muito, estamos convictos, um clima de equipa favorável à inovação.

Surpreendente para nós foi a ausência de associação entre percepção da definição dos objectivos no clima de equipa (ou seja, clareza, adequabilidade, natureza visionária, acessibilidade e partilha dos objectivos da equipa) e as dimensões do LBDQ. Tal resultado foi por nós sentido como mais estranho por constarmos que os valores médios individuais estão acima do valor intermédio da escala ( $\geq 2$ ). No entanto, a análise comparativa, ao nível grupal, com os estudos estrangeiros permite visualizar (Figura 3.1b) que existe uma descida acentuada da linha que traduz os estudos por nós realizados, ao contrário do que acontece com as outras amostras em relação às quais dispomos de resultados (Anderson & West, 1998). Realmente, e em comparação com os outros estudos, parece que as nossas equipas padecem de falta de clareza, acessibilidade e adequabilidade acerca da definição dos objectivos o que pode traduzir-se numa falta de empenho para o alcance de resultados comuns.

Com o objectivo de compreender a variabilidade das percepções de clima de equipa orientado para a inovação e das percepções dos comportamentos de chefia em função de algumas variáveis sócio-demográficas e organizacionais, fomos analisar as diferenças em função das correlações das sete dimensões dos dois instrumentos com a idade, a antiguidade na organização e na equipa. Desta análise foi possível verificar correlações positivas e estatisticamente significativas entre a idade e a Participação na equipa. No entanto, a antiguidade na organização e na equipa encontram-se estatisticamente correlacionados com a Orientação nas tarefas. Estes resultados parecem indicar que colaboradores mais velhos se sentem mais à vontade para participar na equipa, partilhando informação, sentindo-se mais confortáveis e aceites por todos os membros do grupo e mantendo-se em interacção permanente. Em relação à antiguidade, são os colaboradores com mais tempo de casa e com mais antiguidade na equipa que se encontram mais orientados para as tarefas, ou seja, que se preocupam mais com a excelência, tentando alcançar altos níveis de desempenho em equipa.

Quanto às habilitações literárias, os colaboradores com o nível de escolaridade do 1º ciclo, diferem dos restantes níveis de escolaridade na idade, na antiguidade na organização e na equipa, apresentando-se como os mais velhos, os que estão há mais tempo na organização e, simultaneamente, na equipa. Este achado pode justificar os

resultados obtidos relativamente ao facto dos colaboradores com o 1º ciclo do ensino básico pontuarem mais nas medidas de clima de equipa orientado para a inovação não diferindo, do que era mais esperado, dos que possuem habilitações literárias ao nível do ensino superior. Este resultado parece apontar para o importante contributo das pessoas mais velhas, há mais tempo na organização e na equipa, para um clima de equipa orientado para a inovação. Isto é, menores habilitações literárias não significam uma menor percepção do clima de equipa orientado para a inovação.

A ausência de diferenças de género na percepção dos comportamentos dos chefes é uma característica da amostra que tende a repetir-se no TCI, à excepção da dimensão da Participação na equipa em que a segurança na participação na equipa, a atmosfera interpessoal pouco ameaçadora e a vontade de propor novas ideias e soluções ao grupo parece ser mais positivamente percebida pelo género masculino. Não dispondo de dados comparativos surge-nos oportuno reflectir sobre a possibilidade de haver maior representatividade masculina nas equipas e tal ser responsável por esta diferença.

Ao analisar as diferenças em função da local do estabelecimento, verificaram-se diferenças estatisticamente significativas nas subescalas Participação na equipa e Orientação para as tarefas. Nas subescalas do LBDQ, verificaram-se diferenças estatisticamente significativas na Consideração positiva, na Consideração negativa e na Estruturação. As diferenças entre as equipas, com destaque para a tendência de uma a obter pontuações mais elevadas no TCI e no LBDQ, dever-se-ão a múltiplos factores que distinguem as equipas diferentes e os diferentes líderes. Do ponto de vista organizacional interessaria certamente explorar os valores obtidos pelas diferentes equipas, e dentro destas pelos diferentes membros, mas tal ultrapassa os objectivos deste nosso trabalho.

Na comparação em função da direcção a que os colaboradores pertencem, verificam-se diferenças estatisticamente significativas nas equipas em relação à Participação na equipa, à Orientação para as tarefas, à Consideração positiva, Consideração negativa e Estruturação.

Por último, e da análise das diferentes funções assumidas na equipa, podemos dizer que existe uma certa uniformidade na percepção do clima de equipa orientado para a inovação que só é quebrada pelas Chefias Intermédias, que pontuam de forma mais elevada.

Depois de sintetizadas as principais conclusões a que chegámos em função dos resultados encontrados, outras considerações nos surgem com sentido, e que se reportam às condições da amostra de investigação que tivemos. Nos estudos originais que serviram de suporte à análise confirmatória do TCI, um número de 971 indivíduos eram provenientes 121 equipas de trabalho (Anderson & West, 1998). No nosso estudo, o número de equipas participantes revelou-se, surpreendentemente, inferior ao esperado, face ao número total de indivíduos que compunham a nossa amostra. De facto, em termos proporcionais, poderíamos esperar obter à volta de 36 equipas e não 20, como se veio a verificar (a juntar, está o facto de termos obtido respostas de somente 17 chefes). Com estes números podemos deduzir que as nossas equipas sejam mais alargadas do que as equipas utilizadas nos estudos ingleses.

Por indicação da literatura, os grupos passam por diferentes fases de construção (Tuckman, 1965), sendo de esperar que sejam mais produtivos em fases mais adiantadas (*norming* e *performing*). Consequentemente, pensamos que faria sentido comparar as percepções de clima de equipa orientado para a inovação, ao nível individual e grupal, em diferentes fases de desenvolvimento e maturação da equipa, já que quer o TCI quer o LBDQ fazem apelo às questões de relacionamento interpessoais,

para além das tarefas. No âmbito dos estudos correlacionais, e como defendem Anderson e West (1998), resultados mais expressivos na liderança, sobretudo na subescala Estruturação do LBDQ, podem relacionar-se melhor com a produtividade global da equipa uma vez que os membros do grupo estão constantemente a avaliar o desempenho uns dos outros quando estão em fase de *performing*. São os mesmos autores que defendem que resultados mais elevados na subescala do TCI, Participação na equipa, pode facilitar uma maior coesão do grupo, a qual, por sua vez, pode sugerir níveis maiores de resistência à mudança imposta de cima para todo o grupo (King & Anderson, 1995).

Gostaríamos ainda de dizer que, e de acordo com Rousseau (1988), como vimos no capítulo primeiro deste trabalho, que defendeu a necessidade de se decompor o clima em múltiplas facetas específicas para se poder clarificar o termo clima de equipa, também o nosso estudo demonstra que faz realmente sentido desenvolver medidas de clima específicas e, neste caso em concreto, medir a sua orientação para a inovação.

Complementarmente, parece-nos que será igualmente interessante vir a relacionar o TCI com indicadores objectivos de inovação, tal como fez Pirola-Merlo (2006) no seu estudo longitudinal referido no Capítulo 1 deste trabalho. Neste estudo, os líderes foram solicitados a indicar dois indicadores de inovação, como sendo: (a) quantos produtos e/ou processos novos haviam sido gerados por a equipa em questão e (b) quantas patentes foram daí resultantes.

Igualmente com sentido, como referido no Capítulo 1, seria o estudo do clima de equipa orientado para a inovação em equipas multifuncionais pois estas constituem um benefício reconhecido em favor da criatividade (Griffin & Hauser, 1996; Webber, 2002; Cunha *et al.*, 2007). Uma das vantagens deste tipo de equipa, apontada por Cunha e colaboradores (2007), é a maior velocidade no desenvolvimento dos produtos/serviços oferecidos pela organização. Neste sentido, uma das variáveis de importância reconhecida, e que se encontra actualmente a ser alvo de estudos, é a velocidade da inovação (Pirola-Merlo, 2006), pois para as organizações actuais não chega inovar, é necessário inovar em tempo útil e, se possível, antecipar a concorrência. De acordo com esta realidade, é necessário que a liderança orientada para a inovação esteja ao serviço da velocidade da inovação. Por isto, achamos ainda vantajoso, futuramente, relacionar a velocidade de inovação com as percepções de clima de equipa orientado para a inovação e a influência dos comportamentos de chefia.

Um desafio mais ambicioso ainda seria, também, testar o modelo de West (1990) de um modo longitudinal, de forma a se perceber como a inovação acontece ao longo do tempo.

Tendo sido apontado por Ulrich Geuther e Oliver Röhrich (2007) que a falta de determinação das empresas portuguesas para inovar se estende a três áreas essenciais, entre as quais se encontra a liderança, e tendo em conta que no estudo do clima de equipa orientado para a inovação a Orientação para as tarefas, que é a medida que, em termos médios, mais se afasta das outras medidas ao nível internacional (cf. Figura 3.1a e Figura 3.1b), é a variável mais fortemente associada quer à Estruturação, quer à Consideração positiva das chefias, significa realmente que, na organização por nós estudada, a percepção de orientação para a inovação não é dissociada da percepção de liderança. Isto significa que, em termos práticos, como referem também Ulrich Geuther e Oliver Röhrich, as equipas podem estar a ser lideradas do ponto de vista da Estruturação e da Consideração mais para resolver os problemas do quotidiano, do que orientadas para novas soluções e produtos. Neste sentido, a liderança pode ser entendida como uma barreira à inovação. Outras barreiras têm, no entanto, sido referidas na literatura (Ferreira & Sousa, 2008) podendo concorrer isoladamente ou em

interacção, com os efeitos de liderança.

Por último gostaríamos de reforçar que a presente investigação avaliou os comportamentos de chefia do ponto de vista da percepção dos colaboradores e não os indicadores objectivos que permitam identificar o estilo de pessoa que é o líder. Como refere Gupta (2008) o líder pode ser entendido, por um lado, como uma pessoa geradora de ideias, facilitadora e paladino da inovação, ou, por outro, como um democrata, autocrata e permissivo. É considerando as suas palavras que pensamos que seria interessante relacionar indicadores objectivos com indicadores de percepção acerca da liderança.

Creemos que a literatura revista, bem como a investigação empírica aqui apresentada, apesar das suas (de)limitações, pode constituir um contributo válido para melhorar a compreensão das relações entre clima de equipa, inovação e liderança.

O trabalho de equipa, podemos afirmar com segurança, tornou-se uma componente essencial para o sucesso organizacional, não apenas pelo aumento da complexidade das organizações que reclamam cada vez mais a combinação de múltiplas capacidades, mas também porque através do trabalho em equipa as organizações asseguram que as actividades desempenhadas pelos indivíduos não se tornem numa massa amórfica de actividades (Ragazzoni, Baiardi, Zotti, Anderson & West, 2002). Neste sentido foram os contributos populares como os da filosofia pragmática de John Dewey, da Psicologia Dinâmica de Kurt Lewin e das principais conclusões obtidas das experiências de Hawthorne, coordenadas por Elton George Mayo, possibilitaram a emergência do humanismo nas organizações.

Por conseguinte, é de considerar que a solução de novos problemas (ou de problemas já existentes, mas que carecem de soluções eficazes e inovadoras) está na criação de um clima de trabalho em equipa que promova o relacionamento interpessoal, a partilha, a escuta, a comunicação entre os membros da equipa de que fazem parte. É preciso criar a cultura de “nós contra o problema”, “nós pelo objectivo comum”, “nós pela empresa”, “nós, nós, nós...” e não “eu contra ti” ou “nós contra vós”, ou ainda “departamento contra departamento”. Ainda que partindo da criatividade individual, alcançada pelo conhecimento e vivência de experiências novas adquiridas através das próprias capacidades dos indivíduos, é essencial (*mas não suficiente*) para existir inovação organizacional. A inovação exige mais do que criatividade individual, exige dos indivíduos conhecimento da missão da equipa e do seu papel.

Poderíamos concluir dizendo que trabalhar em equipa é compreender a missão da equipa bem como o papel individual a desempenhar por cada indivíduo. Perante os problemas, os indivíduos pertencentes a uma equipa devem assumir responsabilidades e partilhar os sucessos com o grupo, devem esforçar-se por ser um membro aceite, envolvido e comprometido com os objectivos da equipa. Partilhar ideias, problemas, questões com vista ao seu incentivo, exploração e resolução em conjunto é missão que deve ser avocada por todos.

Do nosso trabalho podemos retirar uma implicação importante: os colaboradores precisam de se sentir tão felizes e considerados no trabalho quanto orientados e com objectivos, metas e prazos definidos. A felicidade parece ser *meio caminho andado* para resolver problemas, inovar e produzir mas *o outro meio caminho* parece depender da percepção acerca do líder, dos seus elevados níveis de estruturação e consideração positiva e do seu baixo nível de consideração negativa. No entanto, neste sentido de felicidade, *não se poder ser totalmente feliz sozinho*, mas em grupo, procurando opções, soluções e consequentes lições de grupo para se viver um ambiente grupal diário saudável e produtivo.

Para trabalhar em equipa é muito importante a comunicação entre todos os membros. É preciso identificar, trabalhar e transpor as barreiras comunicacionais, falando cara-a-cara, aceitando *feedback* construtivo, agradecendo a quem levantou os problemas e tentou facilitar alternativas de resposta.

Alguns autores defendem que é importante que a mudança cultural principie pelo topo organizacional (West, 2000; Rangel, 2007). Cabe aos líderes saber o que se passa, falando directamente com as pessoas, percorrendo regularmente os quatro cantos da empresa, estando com elas, construindo pontes entre os diferentes papéis e funções retirando daí o máximo dos talentos e recursos que tem à sua disposição. O líder deve ser um inspirador das equipas e não um controlador distante e oprimente.

No nosso estudo fica demonstrado que para se perceber um clima disponível para inovar, aceitar ideias e pôr as ideias em prática é altamente vantajosa a Estruturação em termos de liderança, ou seja, não chega atender às pessoas (Consideração), há que atender muito à tarefa, aos prazos, à mobilização de recursos. A reforçar o que acabámos de afirmar está o facto da dimensão Apoio à inovação estar correlacionada com a Estruturação e não com as duas formas de Consideração, o que demonstra o quanto dentro das equipas se percebe a inovação como uma tarefa que tem que ser altamente estruturada, ou seja, não há como uma estar dissociada da outra. O que será interessante avaliar futuramente será a relação de causalidade entre a percepção do apoio à inovação e a percepção de um comportamento de liderança estruturado, ou seja, como é se que explicará uma dimensão através da outra.

Partilhar objectivos, tarefas e recursos no sentido de produzirem e colocarem em acção as suas ideias são condições essenciais para as dinâmicas de apoio à inovação dentro de uma equipa, dinâmicas essas que deverão ser apoiadas, encorajadas, suportadas, orientadas e motivadas pelos líderes das equipas, líderes esses que deverão ser considerativos e estruturados para que a inovação em grupo aconteça.

Com o desafio que nos foi lançado pela organização em análise, de realizar este estudo, foi-nos permitido, de forma muito positiva, alargar a visão dos nossos interesses fugindo um pouco à formatação do curso frequentado, ampliar as nossas competências técnicas e sociais, facilitando a progressão na vida e sucesso profissional.

Um dos motivos que fundamentou a realização deste estudo em contexto empresarial prende-se com o facto das organizações industriais terem uma estrutura claramente definida, e hierarquicamente determinada. Realmente, foi interessante concluir a reduzida variabilidade intra-equipa no nosso estudo. Muito provavelmente, noutros contextos, e a pensar na educação, poderíamos pensar nos professores como um grupo, mas aqui os objectivos e as tarefas não seriam, com certeza, tão estruturadas. Assim sendo, achamos ser interessante repensar estas relações em contexto empresarial para, posteriormente, adaptarmos e transportarmos as conclusões para a educação.

A aplicação do instrumento que pretendemos validar, o TCI, poderá ser útil nos mais variados contextos onde o trabalho em equipa, a criatividade e a inovação sejam uma forma essencial, dinâmica e estruturada de organizar o trabalho. Queremos com isto dizer que, o domínio de aplicação dos principais resultados desta investigação ultrapassa, claramente, o domínio empresarial, abarcando todos os contextos em que estejam presentes dinâmicas de grupo (contextos educacionais, culturais, sociais, etc.). Especificamente, no contexto organizacional o TCI permitirá medir, com confiança, as percepções do clima de equipa orientado para a inovação nas suas quatro dimensões (Participação na equipa, Objectivos da equipa, Apoio à inovação e Orientação para as tarefas). No entanto, no contexto educacional o instrumento poderá auxiliar a compreensão e a intervenção nas dinâmicas dos grupos escolares. No contexto de



investigação, a aplicação do TCI poderá ser relacionada e associada com outras variáveis, nomeadamente, indicadores objectivos de inovação, coesão, produtividade, eficácia e eficiência grupal, resistência à mudança, conflitos intragrupais, entre outras, contribuindo assim, para *fertilizar as raízes* do entendimento das dinâmicas dos grupos e, especificamente, da sua orientação para a inovação.

Concluimos com uma ambição. Ambicionamos que esta tese impulse: (i) os colaboradores a perceberem que são as *raízes* das organizações e que os seus *esforços* criativos, individuais e em grupo, darão *frutos* inestimáveis para todos; (ii) os líderes a perceberem a sua importância como *troncos* de sustentação e manutenção das organizações, como actores e agentes de mudança, como influência positiva e de suporte criativo dos colaboradores; (iii) os investigadores a desenvolverem e a plantarem novas *árvores* que aprofundem e *enraízem* a compreensão do clima de equipa orientado para a inovação e a influência dos comportamentos de liderança; e (iv) os leitores a incrementarem a sua criatividade individual e a conseqüente inovação grupal, *regando* as *árvores* que se vão plantando para que as mesmas vingam numa sociedade da inovação, ainda mais quando estamos a vivenciar o Ano Europeu da Criatividade e da Inovação.

## BIBLIOGRAFIA

---



## A, B

- Agrell, A. & Gustafson, R. (1994). The team climate inventory (TCI) and group innovation: A psychometric test on a Swedish sample of work groups. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 143-151.
- Allen, N. & Hecht, T. (2004) The 'romance of teams': Towards an understanding of its psychological underpinnings and implications. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 439-461.
- Allport, F. (1924). *Social psychology*. Boston: Houghton Mifflin.
- Almeida, L. & Freire, T. (2003). *Metodologia da investigação em psicologia e educação*. Braga: Psiquilíbrios.
- Almeida, N. (2007). Liderança e Cultura de Aprendizagem: Estudo Empírico Sobre o Papel da Liderança Intermédia na Percepção da Heterogeneidade da Cultura de Aprendizagem. Dissertação de Mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra.
- Alvarenga, A.; Carvalho P. & Escária, S. (2007). Delphi: Métodos e aplicações. Lisboa: Departamento de Prospectiva e Planeamento e Relações Internacionais do Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional.
- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*, 9(1/2), 123-133.
- Amabile, T. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B. Staw and L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (vol. 10, pp. 123-167).
- Amabile, T.; Conti, R.; Coon, H.; Lazenby, J. & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Amara, R. (1990). New directions for innovation. *Futures, March*, 142-152.
- Amason, A. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123-148.
- Ancona, D. & Caldwell, D. (1992). Work-groups; organizational-climate; organizational-effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 37, 634-65.

- Anderson, N. & King, N. (1993). Innovation in organizations. In C. Cooper and I. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial Organizational Psychology* (vol. 8, pp. 1-33).
- Anderson, N. & West, M. (1992). Team climates for innovation. MRC/ESRC Social and Applied Psychology Unit, University Sheffield, Memo number 1430.
- Anderson, N. & West, M. (1994). *The Team Climate Inventory: Manual and users guide*. Windsor: Assessment Services for Employment, NFER-Nelson.
- Anderson, N. & West, M. (1996). The Team Climate Inventory: The development of the TCI and its applications in teambuilding for innovativeness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 53-66.
- Anderson, N. & West, M. (1998). Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 235-258.
- Anderson, N.; Hardy, G. & West, M. (1990). Innovative teams at work. *Personnel Management*, 48-53.
- Angle, H. & Van de Ven, A. (1989). Suggestions for managing the innovation journey. In A. Van de Ven, H. Angle and M. Poole (Eds.), *Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies* (pp. 663-697). New York: Harper & Row.
- Appelbaum, E. & R. Batt (1994). *The new american workplace: Transforming work systems in the United States*. Ithaca, NY: Cornell University/ILR Press.
- Arnaud, Y. (1978) *Les petits groupes: Participation et communication*. Montréal: Les Presses de L'Université de Montréal - Les Editions du CIM.
- Ashforth, B. (1985). Climate formation: Issues and extensions. *Academy of Management Review*, 4, 837-847.
- ASQC (1993). Sampling procedures and tables for inspection by variables for percent nonconforming (e-standard). Consultado a 31 de Maio de 2009 em <http://www.asq.org/quality-press/display-item/index.pl?item=T52E>
- Bain, P.; Mann, L. & Pirola-Merlo, A. (2001). The innovation imperative: The relationships between team climate, innovation, and performance in research and development teams. *Small Group Research*, 32, 55-73.
- Bales, R. (1958). Task roles and social roles in problem-solving groups. In E. Maccoby, T. Newcomb and E. Hartley (Eds.) (pp. 437-447). New York: Henry Holt.
- Bass, B. (1981). *Stogdill's handbook of leadership: A Survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Bass, B. (1990<sup>a</sup>). *Bass & Stogdill's – Handbook of leadership. Theory, research, and managerial application*. New York: The Free Press.
- Bass, B. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries. *American Psychologist*, 52, 130-139.

- Beaudin, G. & Savoie, A. (1995). L'efficacité des équipes de travail: Définitions, composants et mesures. *Revue Québécoise de Psychologie*, 116(1), 185-201.
- Belasco, J. & Stayer, R. (1994). *O voo do búfalo*. São Paulo: Campus.
- Bell, L. (1992). *Managing teams in secondary schools*. London: Routledge.
- Benis, W. & Thomas, R. (2002). Crucibles of leadership. *Harvard Business Review*, September, 39-45.
- Benis, W. (1989). *On becoming a leader*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bernardin, H. (1987). The effects of reciprocal leniency on the relation between consideration scores from the LBDQ and performance ratings. *Psychological Reports*, 60, 479-487.
- Bessant, J. (2004). More than the sun of its parts. *FT Mastering Innovation - Financial Times supplement*, September(24), 4-5.
- Blake, R. & Mouton, J. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf.
- Blake, R. & Mouton, J. (1997). *O Grid Gerencial III, a mudança para a liderança eficaz*. São Paulo: Pioneira.
- Bliese, P. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. Klein and S. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions and new directions* (pp. 349-381). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bond, C. & Titus, L. (1983). Social facilitation: A meta-analysis of 241 studies. *Psychological Bulletin*, 94(2), 265-292.
- Boterf, G. (1990). *L'ingénierie et l'évaluation de la formation*. Paris: Editions d'Organisation.
- Bryman, A. & Cramer, D. (1993). *Análise de dados em ciências sociais: Introdução às técnicas utilizando o SPSS*. Oeiras: Celta editora.
- Bryman, A. (1996). Leadership in organizations. In S. Clegg, C. Hardy and W. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies* (pp. 276-292). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bunce, D. & West, M. (1995). Changing work environments: Innovative coping responses to occupational stress. *Work and Stress*, 8, 319-331.
- Burke, M. & Dunlap, W. (2002). Estimating interrater agreement with the average deviation index: A user's guide. *Organizational Research Methods*, 5(2), 159-172.
- Burningham, C. & West, M. (1995). Individual, climate, and group interaction processes as predictors of work team innovation. *Small group research*, 26(1), 106-117.
- Burns, T. & Stalker, G. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Butler, R. (1981). Innovations in organizations: Appropriateness of perspective from small group studies for strategy formulation. *Human Relations*, 34, 763-788.

- Camara, P.; Guerra, P. & Rodrigues, J. (2005). *Humanator*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cammann, C.; Fichman, M.; Jenkins, M. & Kesh, J. (1979). *The Michigan Organizational Assessment Questionnaire*, unpublished manuscript.
- Campbell, D. (1960). Blind variation and selective retention in creative thought as in other knowledge processes. *Psychological Review*, 67, 380-400.
- Campbell, J.; Dunnette, M.; Lawler, E. & Weick, K. (1970). *Managerial behavior, performance and effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Campion, A.; Medsker, G. & Higgs, C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46, 823-850.
- Capul, M. & Lemay, M. (2003). *Da educação à intervenção social*. Porto: Porto Editora.
- Carlyle, T. (1910). *The french revolution. A history*. London: Chapman and Hall.
- Carter, S. & West, M. (1998). Reflexivity, effectiveness and mental health in BBC-TV production teams. *Small Group Research*, 29, 583-601.
- Cartwright, D. & Zander, A. (1968). *Group dynamics. Research and theory*. New York: Harper and Row.
- Chesbrough, H. & Teece, D. (1996). When is virtual virtuous? Organization for innovation. *Harvard Business Review*, 74(1), 65-73.
- Chiavenato, I. (2005). *Administração nos novos tempos*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Chien, C. (2003). Leadership style and employees organizational commitment: An exploration study of managers and employees of Hsin-Zhu Science Park. Doctoral dissertation. University of the Incarnate Word, San Antonio.
- Cohen, J. (1992). Quantitative methods in psychology: A power primer. *Psychological Bulletin*, 112, 155-159.
- Cohen, M.; March, J. & Olsen, J. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17, 1-25.
- Cohen, S. & Bailey, D. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290.
- Collins, J. & Porras, J. (1994). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. New York: Harper Business.
- Collins, J. (2001). Level 5 leadership: The triumph of humility and fierce resolve. *Harvard Business Review*, January, 67-76.
- Cook, J. & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.

- Cook, J.; Hepworth, S.; Wall, T. & Warr, P. (1981). *The experience of work: A compendium and review of 249 measures and their use*. London: Academic Press.
- Coser, L. (1956). *The functions of social conflict*. New York: MacMillan.
- Cotton, J. (1993). *Employee involvement: Methods for improving performance and work attitudes*. Newbury Park, CA: Sage.
- Cottrell, N.; Sekerak, G.; Wack, D. & Rittle, R. (1968). Social facilitation of dominant responses by the presence of an audience and the mere presence of others. *Journal of Personality and Social Psychology*, 9(3), 245-250.
- Cronbach, L. (1984). *Essentials of psychological testing*. New York: Harper & Row.
- Cunha, M.; Rego, A.; Cunha, R. & Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Curral, L.; Forrester, R.; Dawson, J. & West, M. (2001). It's what you do and the way that you do it: Team task, team size and innovation-related group processes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 187-204.
- De Dreu, C. (1997). Productive conflict: The importance of conflict management and conflict issue. In C. De Dreu and E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 9-22). London: SAGE.
- De Vries, M. (1990). Interdependence, cooperation and conflict: An empirical analysis. *Journal of Peace Research*, 27(4), 429-444.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict*. New Haven, CT: Yale University Press.
- DeVellis, R. (2003). *Scale development: Theory and applications*. London: Sage Publications.
- Dewar, R. & Dutton, J. (1986). The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis. *Management Science*, 32, 1422-1433.
- Dimas, I.; Lourenço, P. & Miguez, J. (2005). Conflitos e desenvolvimento nos grupos e equipas de trabalho - uma abordagem integrada. *Psychologica*, 38, 103-109.
- Dosi, G. (1988). The nature of the innovative process. In G. Dosi, C. Freeman, R. Nelson, G. Silverberg and L. Soete (Eds.), *Technical change and economic theory* (pp. 221-238). London: Pinter.
- Downs, G. & Mohr, L. (1976). Conceptual issues in the study of innovation. *Administrative Science Quarterly*, 21, 700-714.
- Drucker, P. (1986). *Inovação e gestão*. Lisboa: Presença.
- Drucker, P. (1988). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, 76(6), 149-157.
- Druskat, V. & Wolff, S. (1999). Developmental peer appraisals in self-managing work groups. *The Journal of Applied Psychology*, 84(1), 58-74.
- Druskat, V. (1994). Gender and leadership style: Transformational and transactional leadership in the Roman Catholic church. *Leadership Quarterly*, 5, 99-119.

Durham, M.; Baldrey, K.; Bustard, C.; Martin, C. & Dharmarajan, N. (1997). New ESP additive controls particulates. *Power Engineering*, June.

## E, F

Eagly, A. & Johnson, B. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 223-256.

Edmondson, A. (1996). Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error. *Journal of Applied Behavioral Science*, 32, 5-28.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behaviour in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.

Fachada, O. (1998). *Psicologia das relações interpessoais*. Lisboa: Edições Rumo, Lda.  
Farinha, J. (2005). *Manual pedagógico de psicologia social*. Faro: Universidade do Algarve.

Farr, R. (1990). Waxing and waning of interest in societal psychology: Historical perspective. In H. Himmelweit and G. Gaskell (Eds.), *Societal Psychology*. Newbury Park, CA: Sage.

Fayol, H. (1956). Principes généraux d'administration. In I. Tomo (Ed.), *L'Analyse des Organisations* (1992). Québec : Gaetan Morin Éditeur.

Ferreira, C. & Sousa, S. (2008). *Inovação nas organizações*. Coimbra: Instituto Politécnico de Engenharia de Coimbra – Departamento de Engenharia Civil.

Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York, NY: McGraw-Hill.

Fleishman, E. & Peters, D. (1962). Interpersonal values, leadership attitudes and managerial success. *Personnel Psychology*, 15, 127-143.

Fleishman, E. (1953a). The description of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology*, 37, 1-6.

Fleishman, E. (1953b). The measurement of leadership attitudes in industry. *Journal of Applied Psychology*, 3, 153-158.

Fleishman, E.A. (1957a). A leader behavior description for industry. In R. Stogdill and A. Coons (Eds.). *Leader Behavior: Its description and measurement* (pp. 103-119). Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University.

Fleishman, E.A. (1957b). A Leadership Opinion Questionnaire, In R.M. Stogdill & A.E. Coons (Eds.). *Leader Behavior: Its description and measurement* (pp. 120-133). Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University.

Fleishman, E.; Harris, E. & Burt, H. (1956). Leadership and supervision in industry. Columbus: The Ohio State University. *Bureau of educational Research*, 33.

Ford, C. (1996). A theory of individual and creative action in multiple social domains. *Academy of Management Review*, 21, 1112-1142.

Foster, R. (1986). *Innovation: The attacker's advantage*. London: Macmillan.



Freire, T. (2006). *Psicologia social: O comportamento dos grupos*. Consultado a 15 de Maio de 2009 em [http://www.iep.uminho.pt/psicognitativa/social/Apresenta%E7%F5es/Cap6\\_Grupos\\_2005\\_2006.pdf](http://www.iep.uminho.pt/psicognitativa/social/Apresenta%E7%F5es/Cap6_Grupos_2005_2006.pdf)

Freitas, M. (2004). Trabalho português pouco criativo. *Expresso Emprego*, 6 de Novembro, 3.

## **G, H**

Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais (2008). Sumários Estatísticos CIS 2006 – Inquérito Comunitário à Inovação. Lisboa: Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais.

Geroski, P. (1994). *Market structure, corporate performance and innovative activity*. Oxford: Clarendon Press.

Gersick, C. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31, 9-41.

Gersick, C. (1989). Marking time: Predictable transition in task groups. *Academy of Management Journal*, 32, 274-309.

Geuther, U. & Röhrich, O. (2006-2007). O Entendimento geral de inovação. In *Inovação em Portugal: Um estudo sobre os pressupostos do comportamento inovador em empresas e organizações*. Câmara de Comércio e Indústria Luso-Alemã, consultado em 21 de Maio de 2009, em [http://www.ccila-portugal.com/fileadmin/site\\_upload/pdf\\_diverses/Capitulo\\_1.pdf](http://www.ccila-portugal.com/fileadmin/site_upload/pdf_diverses/Capitulo_1.pdf)

Geuther, U. & Röhrich, O. (2007). Ferramentas sistemáticas. In *Inovar-te: A revista da inovação*, 3, 42-45.

Ghoshal, S.; Bartlett, C. & Moran, P. (1999). A new manifesto for management. *Sloan Management Review*, Spring, 4(i3).

Gil, F.; Rico, R.; Alcover, C. & Barrasa, A. (2005). Change-oriented leadership, satisfaction and performance in work groups: Effects of team climate and group potency. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3/4), 312-328.

Gladstein, D. (1984). Work-groups; sales-personnel-Psychology; performance-level. *Administrative Science Quarterly*, 29, 499-517.

Glynn, M. (1996). Innovative genius: A framework for relating individual and organizational intelligences to innovation. *Academy of Management Review*, 21, 1081-1111.

Gomes, A.; Cardoso, L. & Carvalho, C. (2000). Discursos de liderança: O que faz sentido faz-se. *Psychologica*, 23, 7-36.

Gordon, J. (1996). *Organizational behavior: A diagnostic approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Graumann, C. (1986). The individualization of the social and desocialization of the individual: Floyd H. Allport's contribution to social psychology. In C. Graumann and S.

Moscovici (Eds.), *Changing conceptions of crowd mind and behavior*. New York: Springer-Verlag.

Green, A. (1975). The analyst, symbolization and absence in the analytic setting (on changes in analytic practice and analytic experience). *International Journal of Psychoanalysis*, 56, 1-22.

Green, C. (1974). Understand children's need through therapeutic play. *Nursing*, 4(10), 31-2.

Griffin, A. & Hauser, J. (1996). Integrating R&D and marketing: A review and analysis of the literature. *Journal of Product Innovation Management*, 13, 191-215.

Griffin, M.; Patterson, M. & West, M. (2001). Job satisfaction and teamwork: The role of supervision support. *Journal of Organization Behavior*, 22(5), 537-548.

Guetzkow, H. & Gyr, J. (1954). An analysis of conflict in decision making groups. *Human relations*, 7, 367-381.

Guion, R. (1973). A note on organizational climate. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 120-125.

Gully, S.; Devine, D. & Whitney, D. (1995). A meta-analysis of cohesion and performance: Effects of levels of analysis and task interdependence. *Small Group Research*, 26(4), 497-520.

Gupta, P. (2008). *Inovação empresarial no século XXI*. Porto: Grupo Editorial Vida Económica.

Guzzo, R. & Dickson, M. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307-338.

Guzzo, R. & Shea, G. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. In M. Dunnette and L. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (vol. 3, pp. 269-313). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Hackman, J. & Morris, C. (1975). Group tasks, group interaction process and group performance effectiveness: A review and propose integration. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Psychology* (vol. 8, pp. 45-99). Academic Press.

Hackman, J. (1987). The design of work teams. In J. Lorsch (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior*. Eglewood Cliffs: Prentice-Hall.

Hair, J.; Black, W.; Babin, B.; Anderson, R. & Tatham, R. (2006). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Pearson Education.

Halpin, A. & Winer, B. (1957). A factorial study of the leader behavior descriptions. In R. Stogdill and A. Coons (Eds.), *Leader Behavior: Its Description and Measurement* (n. 88). Columbus: The Ohio State University, Bureau of Business Research.

Halpin, A. (1954). The leadership behavior and combat performance of airplane commanders. *Journal Society Psychology*, 49, 19-22.

- Halpin, A. (1955). The leader behavior and leadership ideology of educational administrators and aircraft commanders. *Harvard Educational*, 25, 18-32.
- Halpin, A. (1957). *Manual for the leader behaviour description questionnaire*. Columbus: The Ohio State University.
- Halpin, A. (1958). *The leadership behavior of school superintendents: A study of 50 Ohio superintendents*. Chicago: Midwest Administration Center.
- Hampton, D. (1990). *Administração: Comportamento organizacional*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Hemphill, J. (1949). Situational factors in leadership. *Bureau of Educational Research*, 32. Columbus: The Ohio State University.
- Hemphill, J. (1950). Relations between the size of the group and the behavior of "superior" leaders. *Journal Society Psychology*, 32, 11-22.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1977). *Management of organizational behaviour*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Herzberg, F. (1966). *Work and nature of man*. Cleveland: Word Publishing.
- Hill, A. & Hill, M. (2000). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Hisrich, R. (1990). Entrepreneurship/intrapreneuship. *American Psychologist*, 45, 209-222.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- Holpp, L. (2002). *Gerir equipas*. Lisboa: Gradiva.
- Homans, G. (1950). *The human group*. New York: Harcourt, Brace, Jovanovich.
- Hosking, D. & Anderson, N. (1992). *Organizational change and innovation: Psychological perspectives and practices in Europe*. London: Routledge.
- House, R. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. Hunt and L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189-207). Carbon-dale, IL: Southern Illinois University Press.
- Howat, G. & London, M. (1980). Attributions of conflict management strategies in supervisor-subordinate dyads. *Journal of Applied Psychology*, 65, 172-175.
- Howell, D. (2006). *Statistical methods for psychology*. USA: Thomson Wadsworth.
- Howell, W. & Dipboye, R. (1982). *Essentials of industrial and organizational psychology*. Homewood, IL: Dorsey Press.



- Jackofsky, E. & Slocum, Jr. (1988). A longitudinal study of climate. *Journal of Organizational Behavior*, 8, 319-334.
- Jackson, E.; Weaver, B.; Summers, G.; Shapiro, P. & Burke, E. (1995). Radiation-induced  $T_c$  reduction and pair Breaking in high-  $T_c$  superconductors. *Psychological Review*, 74(3033).
- Jackson, S. (1996). The consequences of diversity in multidisciplinary work teams. In M. West (Ed.), *Handbook of Work Group Psychology* (pp. 53-76). Chichester: Wiley.
- Jago, A. (1982). Leadership: Perspective in theory and research. *Management Science*, 28(3), 315-336.
- James, L. & Jones, A. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81, 1096-1112.
- James, L. & Sells, S. (1981). Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research. In D. Magnusson (Ed.), *Toward a Psychology of Situations. An International Perspective* (pp. 275-295). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Janis, I. (1982). *Groupthink*. Boston: Houghton Mifflin.
- Jassawalla, A. & Sashittal, H. (2003). Building collaborative new product processes: Why Instituting teams is not enough. *SAM Advanced Management Journal*, 68(1), 27-36.
- Jehn, K. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Jesuino, J. (1987). *Processos de liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Jesuino, J. (1989). O Método experimental nas ciências sociais. In A. Silva e J. Pinto (Eds.), *Metodologia das Ciências Sociais*. Porto: Edições Afrontamento.
- Jesuino, J.; Soczka, L. & Matoso, J. (1985). *O estilo de liderança como factor de satisfação no trabalho. Estudo psicométrico em centros de informática e numa empresa fabril em Portugal*. Lisboa: Laboratório Nacional de Engenharia Civil.
- Johansson, F. (2007). *O efeito Medici*. Cruz Quebrada: Casa das Letras.
- Joyce, W. & Slocum, D. (1984). Collective climate: Agreement as a basic for defining a aggregate climates in organizations. *Academy of Management Journal*, 27, 721-742.

## K, L

- Kahn, R. & Katz, D. (1953). Leadership proacciLes relation to proactively and morale. In D. Cartwright and A. Zander (Eds.), *Group Dynamics* (pp. 612-628). New York: Harper Row.
- Kaiser, H. (1974). Little Jiffy, Mark IV. *Educational and Psychology Measurement*, 34, 111-117.
- Kanter, R. (1983). *The change masters*. New York: Simon & Schuster.
- Katz, D.; Maccoby, N. & Morse, N. (1950). *Productivity, supervision, and morale in an office situation*. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.

- Katzenbach, J. & Smith, D. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Katzenbach, J. (1997). *Teams at top: Unleashing the potential of both teams and individual leaders*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Keller, R. (1992). Transformational leadership and the performance of research and development research groups. *Journal of Management*, 19(3), 486-501.
- Kelly, P. & Kranzberg, M. (1978). *Technological innovation: A critical review of current know-ledge*. San Francisco: San Francisco Press.
- Kets de Vries, M. (1996). *Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm*, London: Thomson Publishing. Translated into Dutch as *Een Zaak Van de Familie: Menselijke dilemma's in het Familiebedrijf*, Schoonhoven: Academic Service.
- Kets de Vries, M. (2001<sup>a</sup>). Creating authentizotic organizations: Well-functioning individuals in vibrant companies. *Human Relations*, 54, 101-111.
- Kiess, H. & Bloomquist, D. (1985). *Psychological research methods: A conceptual approach*. Boston: Allyn and Bacon.
- Kimberly, J. (1981). Managerial innovation. In P. Nystrom and W. Starburck (Eds.), *Handbook of organizational design* (vol. 1, pp. 84-104). New York: Oxford University Press.
- King, N. & Anderson, N. (1995). *Innovation and change in organizations*. London: Rutledge.
- Kirton, M. (1989). A theory of cognitive style. In M. Kirton (Ed.). *Adaptors and innovators. Styles of creativity and problem-solving* (pp. 1-36). London: Routledge.
- Kivimäki, M. & Elovainio, M. (1999). A short version of the Team Climate Inventory: Development and psychometric properties. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 241-246.
- Kivimäki, M.; Kuk, G.; Elovainio, M.; Thomson, L.; Kalliomäki-Levanto, T. & Heikkilä, A. (1997). The Team Climate Inventory (TCI) – four or five factors? Testing the structure of TCI in samples of low and high complexity jobs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(4), 375-389.
- Kliksberg, B. (1998). *Repensado o estado para o desenvolvimento social*. São Paulo: Cortez Editora.
- Kotter, J. (1992). What leaders really do. In J. Gabarro (Ed.), *Managing people and organizations*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Koys, D. & DeCottis (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44, 265-285.
- Kramer, R. (2001). Organizational paranoia: Origins and dynamics. In B. Staw and R. Sutton (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (vol. 23, pp. 1-42). Stamford, CT: Elsevier Science.

Larson, L.; Hunt, J. & Osborn, R. (1976). The great hi-hi leader behaviour myth: A lesson from Occam's Razor. *Academy of Management Journal*, 19(4), 628-641.

Latane, B.; Williams, K. & Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 822-832.

Lawler, E.; Mohrman, S. & Ledford, G. (1995). *Creating high performance organizations: Practices and results of employee involvement and quality management in fortune 1000 companies*. San Francisco: Jossey-Bass.

Lawler, E.; Mohrman, S. & Ledford, G. (1998). *Strategies for high performance organizations: The CEO report*. San Francisco: Jossey-Bass.

Le Bon, G. (1984). *Lois psychologiques de l'évolution des peuples*. Paris: Retz.

Le Bon, G. (1985). *La psychologie des foules*. Paris: Retz.

Levine, J. & Thompson, L. (1996). Conflict in groups. In E. Higgins and A. Kruglanski (Eds.), *Social Psychology: Handbook of Basic Principles* (pp. 745-776). New York: Guilford.

Lewin, K. (1935). *A dynamic theory of personality*. New York: McGraw Hill.

Lewin, K. (1938). The conceptual representation and measurement of psychological forces. *Contribution psychology Theory*, 1(4).

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. In K. Lewin (Ed.), *Field Theory in Social Science* (1951, pp. 188-273).

Lewin, K.; Lippit, R. & White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "Social Climates". *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.

Lindzey, G. & Aronson, E. (1968). *The Handbook of Social Psychology* (Vol. I). Massachusetts: Wesley Publishing Company.

Livingstone, L.; Nelson, D. & Barr, S. (1997). Person-environment fit and creativity: An examination of supply-value and demand-ability versions of fit. *Journal of Management*, 23, 2.

Lourenço, P. & Gomes, A. (2003). Da pluralidade à bidimensionalidade da eficácia dos grupos/equipas de trabalho. *Psychologica*, 33, 7-32.

Lourenço, P. (1993). Liderança: Processo de emergência nos grupos e organizações. Trabalho de síntese apresentado no âmbito das Provas de Aptidão Pedagógica e Capacidade Científica. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra.

Lourenço, P. (2000). Liderança e eficácia: uma relação revisitada. *Psychologica*, 23, 119-130.

Lourenço, P. (2002). Concepções e Dimensões da Eficácia Grupal: Desempenho e Níveis de Desenvolvimento. Dissertação de Doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra.

Lourenço, P.; Miguez, J.; Gomes, A. & Carvalho, C. (2004). Eficácia grupal: Análise e discussão de um modelo multidimensional. *Psychologica, Extra-Série*, 611-621.

Lourenço, P.; Miguez, J.; Gomes, A. & Freire, P. (2000). Equipas de trabalho: Eficácia ou eficácias? *Organizações em Transição. Contributos da Psicologia do Trabalho e das Organizações*, 77-86.

Lundvall, B. (1992). Introduction. In B. Lundvall (Ed.), *National systems of innovation. Towards a theory of innovation and interactive learning* (pp. 1-19). London: Pinter.

## M, N

Maccall, M. (1977). Leaders na leadership: Of substance and shadow. In E. Porter, E. Lawer & J. Hackman, *Perspectives on Behavior in Organizations* (pp. 375-386). New York: McGraw Hill.

Manz, C. & Sims, H. (1989). *Superleadership: Leading others to lead them-selves*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Martinho, A. (2009). Inovação empresarial: Passar do papel à prática. Consultado a 21 de Maio de 2009, em <http://www.ordemengenheiros.pt/Portals/0/Ing96-inovacao.pdf>

Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.

Mathisen, G.; Torsheim, T. & Einarsen, S. (2006). The team-level model of climate for innovation: A two-level confirmatory factor analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 23-35.

Mayo, E. (1932). *Human Problems of an Industrial Civilization*. Boston: Harvard School of Business.

Mayo, E. (1949). *Hawthorne and the western electric company: The social problems of an industrial civilization*. United Kingdom: Routledge.

McClelland, D.; Atkinson, J.; Clark, R. & Lowell, E. (1953). The achievement motive (pp. 107-138). New York: Appleton-Century-Crofts. Published with minor modifications in P. Smith (Ed.), *Motivation and personality: Handbook of thematic content analysis* (pp.153-178). Cambridge: Cambridge University Press.

McDougall, W. (1960). *An introduction to social psychology*. New York: Barnes & Noble.  
McGregor, D. (1967). *The professional manager*. New York: McGraw-Hill.

Meindl, J.; Ehrlich, S. & Dukerich, J. (1985). The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30, 78-102.

Melo, E. (2004). *Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): Desenvolvimento e validação*. Brasília: Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília.

Mezias, S. & Glynn, M. (1993). The three faces of corporate renewal: Institution, revolution and evolution. *Strategic Management Journal*, 14, 77-101.

Miguez, J. & Lourenço, P. (2001). *Qual a contribuição da metáfora "equipa" para a abordagem da eficácia organizacional?* Comunicação apresentada no âmbito do IV Encontro Luso-Espanhol de Psicologia Social, 9/Nov., Porto, Universidade Lusíada.

Miles, R. & Snow, C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill.

Mintzberg, H.; Raisinghani, D. & Théorêt, A. (1976). The structure of "unstructured" decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 21, 243-275.

Mohrman, S.; Cohen, S. & Mohrman, A. (1995). *Designing team-based organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Moreno, J. (1953). *Who shall survive? Foundations of sociometry, group psychotherapy and sociodrama*. Beacon, NY: Beacon House.

Motta, P. (2008). A importância do estudo dos grupos na psicologia. Consultado a 01 de Maio de 2009, em <http://www.euniverso.com.br/Psyche/Psicologia/geral/aimportanciadosgrupos.htm>

Mullen, B. & Cooper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin*, 115, 210-227.

Mumford, M. & Gustafson, S. (1988). Creativity syndrome: Integration, application and innovation. *Psychological Bulletin*, 103, 27-43.

Muñiz, J. (2001). *Teoría clásica de los tests*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Naisbitt, J. & Aburdene, P. (1987). *Reinventar a empresa*. Lisboa: Presença.

Nemeth, C. & Owens, P. (1996). Making work groups more effective: The value of minority dissent. In M. West (Ed.), *Handbook of Work Group Psychology* (pp. 125-141). West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd.

Ng, P. (2004). The learning organization and the innovative organisation. *Human Systems Management*, 23(2), 93-100.

Nicholson, N. & West, M. (1998). *Managerial job change: Men and women in transition*. Cambridge: Cambridge University Press.

Northcraft, G.; Polzer, J.; Neale, M. & Kramer, R. (1995). Diversity, social identity, and performance: Emergent social dynamics in cross-functional teams. In S. Jackson and M. Ruderman (Eds.), *Diversity in Work Teams: Research Paradigms for a Changing Workplace* (pp. 69-96). APA Publications.

Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw Hill.

## O, P

Oldhman, G. & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39, 607-634.

Oppenheim, A. (2001). *Questionnaire design, interviewing and attitude measurement*. London: Continuum.

Osterman, P. (1994). How common is workplace transformation and who adopts it? *Industrial and Labour Relations Review*, 47(2), 173-188.



- Ostroff, C. & Schmitt, N. (1993). Configurations of organizational effectiveness and efficiency. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1345-1362.
- Parker, G. (1996). *The Handbook of Best Practices for Teams*. USA: HRD Press, Irwin Professional Publishing.
- Parker, S. & Wall, T. (1998). *Job and work design*. London: Sage.
- Patterson, M.; West, M. & Payne, R. (1992). Collective climates: A test of their socio-psychological significance. Paper presented at the Academy of Management Conference, Los Angeles.
- Payne, R. (1990). Madness in our method: A comment on Jackofsky and Slocum's paper "A longitudinal study of climates". *Journal of Organizational Behavior*, 11, 77-80.
- Payne, R.; Fineman, S. & Wall, T. (1976). Organizational climate and job satisfaction: A conceptual synthesis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 45-62.
- Pearson, A.; Ensley, M. & Amanson A. (2002). An assesment and refinement of Jehn's intragroup conflict scale. *Journal of Conflict Management*, 13(2), 110-117.
- Pennings, J. & Goodman, P. (1978). Toward of workable framework. In P. Goodman and J. Pennings (Eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Peretti, J-M. (2004). *Recursos humanos*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Peters, T. & Austin, N. (1988). *A paixão pela excelência*. Lisboa: Pensamento.
- Peters, T. & Watterman, R. (1982). *In search of excellence: Lessons form America's best-run corporations*. New York: Harper & Row (edição portuguesa: Na senda da excelência, Lisboa: Dom Quixote, 1987).
- Peters, T. (1987). *Thriving on caos* (tradução portuguesa: *A gestão em tempo de mudança*. Lisboa: Presença, 1990).
- Peters, T. (2001). Que confusão! *Executive Digest*, Abril, 34-39.
- Pettigrew, A. (1985). *The awakening giant. Continuity and change in ICI*. Oxford: Blackwell.
- Pierce, J. & Delbecq, A. (1977). Organization structure, individual attitudes and innovation. *Academy of Management Review*, 2, 27-37.
- Pinheiro, M. (2003). Uma Época Especial: Suporte Social e Vivências Académicas na Transição e Adaptação ao Ensino Superior. Dissertação de doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra.
- Pirola-Merlo, A. & Mann, L. (2004). The relationship between individual creativity and team creativity: Aggregating across people and time. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 235-257.
- Pirola-Merlo, A. (2006). *Agile innovation: The role of the team climate in rapid research and development*. Monash University: Departement of Management Working Paper Series.

- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. London: Mcmillan.
- Prata, A. (1992). *Dicionário jurídico*. Coimbra: Almedina.
- Pruitt, D. & Rubin, J. (1986). *Social Conflict: Escalation, stalemate and settlement*. New York: Random House.
- Putnam, L. (1997). Productive conflict: Negotiation as implicit coordination. In C. De Dreu and E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 147-160). London: SAGE.

## Q, R

- Ragazzoni, P.; Baiardi, P.; Zotti, A.; Anderson, N. & West, M. (2002). Italian validation of the team climate inventory: A measure of team climate for innovation. *Journal of Managerial Psychology*, 17(4), 325-336.
- Rangel, A. (2007). *O que podemos aprender com os gansos: 119 lições de cooperação, liderança e motivação*. Cruz Quebrada: Casa das Letras.
- Reddin, W. (1970). *Managerial effectiveness*. New York: McGraw Hill.
- Rego, A. & Cunha, M. (2007). *A Essência da liderança: Mudança X Resultados X Integridade. Teoria e prática, aplicações e exercícios de auto-avaliação*. Lisboa: Editora RH.
- Reichers, A. & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. In B. Schneider (Ed.), *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey Bass.
- Reis, E. (2000). *Estatística descritiva*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Reis, E. (2001). *Estatística multivariada aplicada*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Reis, R. (2008). Estudo das Qualidades Psicométricas do LBDQ – Forma XII. Dissertação de Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra.
- Rentsch, J. (1990). Climate and culture: Interaction and qualitative differences in organizational meanings. *Journal of Applied Psychology*, 75, 668-681.
- Rerup, C. (2001). "Houston we have a problem": Anticipation and improvisation as sources of organizational resilience. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 7.
- Reto, L. & Lopes, A. (1983). Organização e cultura. *Psicologia*, 4(3/4).
- Rijnbach, C. (2005). Como transformar ideias em inovações que geram resultados. Consultado a 31 de Maio de 2009 em <http://www.terraforum.com.br/sites/terraforum/in3/Artigos>
- Ringelman, J. (1991). Managing beaver to benefit waterfowl. In D. Cross (Ed.), *Waterfowl Management Handbook*. Washington, DC: USDI Fish and Wildlife Service.
- Robins, S. (1996). *Organizational behaviour: concepts, controversies, applications*. New Jersey: Prentice Hall International editions.

Rogers, E. & Eveland, J. (1978). Diffusion of innovation perspectives on national R&D assessment: Communication and innovation in organizations. In P. Kelly and M. Kranzberg (Eds.), *Technological Innovation: A Critical Review of Current Knowledge*. San Francisco: San Francisco Press.

Rogers, E. (1983). *Diffusion of innovations*. New York: The Free Press.

Rosener, J. (1990). Ways women led. *Harvard Business Review*, 77(6), 119-125.

Rousseau, D. (1988). The construction of climate in organization research. In C. Cooper and I. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, (vol. 3, pp. 139-159).

## **S, T**

Schein, E. (1980). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schneider, B. & Reichers, A. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-39.

Schneider, B. (1990). The climate for service: An application of the climate construct. In B. Schneider (Ed.), *Organizational Climate and Culture* (pp. 383-412). San Francisco: Jossey Bass.

Scholtes, P. (1988). *The team handbook: How to use teams to improve quality*. Madison, WI: Joiner Associates.

Schriesheim, C. & Kerr, S. (1974). Psychometric properties of the Ohio state leadership scales. *Psychological Bulletin*, 81(11), 221-228.

Schriesheim, C. & Stogdill, R. (1975). Differences in factor structure across three versions of the Ohio State Leadership Scales. *Personnel Psychology*, 28, 189-206.

Schriesheim, C.; Kinicki, A. & Schriesheim, J. (1979). The effects of leniency on leader behavior descriptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 1-29.

Schwenk, C. & Cosier, R. (1993). Effects of consensus and devil's advocacy on strategic decision making. *Journal of Applied Social Psychology*, 23, 226-139.

Schwenk, C. & Cosier, R. (1993). Effects of consensus and devil's advocacy on strategic decision making. *Journal of Applied Social Psychology*, 23, 226-139.

Scott, S. & Bruce, R. (1994). Determinants of innovative behaviour: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37, 580-607.

Seashore, S.; Lawler, E.; Mirvis, P. & Cammann, C. (1982). *Observing and measuring organizational change: A guide to field practice*. New York, NY: Wiley.

Seligman, M. & Maier, S. (1967). Failure to escape traumatic shock. *Journal of Experimental Psychology*, 74, 1-9.

- Senge, P. (1991). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Editora Granica.
- Sethi, D.; Smith, C. & Park, C. (2001) Cross-functional product development teams, creativity, and the innovativeness of new consumer products. *Journal of Marketing Research*, 38(February), 73-85.
- Sethi, V. & King, W. (1991). Construct measurement in information systems research: An illustration in strategic systems. *Decision Sciences*, 22, 455-472.
- Shartle, C. & Stogdill, R. (1957). *Work Analysis Forms*. Columbus: The Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Shartle, C. (1950). Industrial psychology. In C. Sotne and D. Taylor (Eds.), *Annual Review of Psychology* (vol. 1). Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- Shea, G. & Guzzo, R. (1987). Group effectiveness: What really matters? *Sloan Management Review*, 28, 25-31.
- Sherif, M.; Harvey, O.; White, B.; Hood, W. & Sherif, C. (1961). *Intergroup cooperation and competition: The Robbers Cave experiment*. Norman, OK: University Book Exchange.
- Sherif, M.; Harvey, O.; White, B.; Hood, W. & Sherif, C. (1961). *Intergroup conflict and cooperation: The Robbers Cave experiment*. Norman, OK: University of Oklahoma/Book Exchange.
- Silva, A. (2007). Comportamentos de Liderança e da Gestão de Situações Conflituais. Dissertação de Mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra.
- Sims, H. & Szilagyi, A. (1975b). Leader Reward Behavior and subordinate satisfaction and performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 14, 426-438.
- Sims, H.; Szilagyi, A. & Keller, R. (1976). The measurement of job characteristics. *Academy of Management Journal*, 19, 195-212.
- Sitkin, S. & Roth, N. (1993). Explaining the limited effectiveness of legalistic "remedies" for trust/distrust. *Organization Science*, 4(3), 367-392.
- Smith, K.; Smith, C.; Olian, J.; Sims, H.; O'Bannon, D. & Scully, J. (1994). Top management team demography and process. The role of social integration and communication. *Administrative Science Quarterly*, 39, 412-438.
- Smith-Crowe, K. & Burke, M. (2003). Interpreting the statistical significance of observed AD interrater agreement values: Correction to Burke and Dunlap (2002). *Organizational Research Methods*, 6(1), 129-131.
- Sorio, W. (2005). Clima organizacional. Consultado a 31 de Maio de 2009, em [http://www.kmol.online.pt/artigos/200506/sor05\\_1.html](http://www.kmol.online.pt/artigos/200506/sor05_1.html)
- Sousa, F. & Andrade, C. (2006). Factores organizacionais e pessoais como determinantes da percepção do clima organizacional de criatividade. Universidade do Minho: Instituto Superior D. Afonso III.

- Sousa, F. (2006). *Os comportamentos nas organizações: Uma introdução ao comportamento organizacional*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Sprinthall, N. & Sprinthall, R. (1993). *Psicologia educacional: Uma abordagem desenvolvimentista*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Steijn, B. (2001). Work systems, quality of working life and attitudes of workers: An empirical study towards the effects of team and non-teamwork. *New Technology, Work and Employment*, 16(3), 191-203.
- Steiner, I. (1972). *Group processes and productivity*. New York: Academic Press.
- Stenberg, R. & Lubart, T. (1996). Investing in creativity. *American Psychologist*, 51, 677-688.
- Stevens, J. (1986). *Applied multivariate statistics for the social sciences*. New Jersey: Hillsdale.
- Stogdill, R. (1963). *Manual for the leader behavior description questionnaire – Form XII: An experimental revision*. Columbus: The Ohio State University.
- Stoner, J. (1961). A Comparison of Individual and Group Decision Involving Risk. Unpublished doctoral dissertation. M.I.T., School of Industrial Management.
- Tabachnick, B. & Fidell, L. (2007). *Using multivariate statistics*. USA: Pearson Education.
- Tannenbaum, R. & Schmidt, W. (1967). How to chose a lidership pattern. *Harvard Business Review*, 2958.
- Tannenbaum, R. & Schmitt, W. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 36(March/April), 95-101.
- Tannenbaum, R. (1970). *Liderança e organização*. São Paulo: Atlas.
- Taylor, F. (1911). Principes d' organization scientifique des usines. In I. Tomo (Ed.), *L'Analyse des Organizations* (1992). Québec : Gaetan Morin Éditeur.
- Taylor, J. & Bowers, D. (1972). *Survey of organizations*. Ann Arbor: University of Michigan.
- Thanhain, H. (1996). Enhancing innovative performance of self-directed engineering teams. *Engineering Management Journal*, 8(3), 31-39.
- Thomas, K. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. Dunnette and L. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 651-717). California: Palo Alto.
- Tjosvold, D. & Tjosvold, M. (1995). *Psychology for leaders: Using motivation, conflict and power to manage more effectively*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Tjosvold, D. (1982). Effects of approach to controversy on superiors incorporation of subordinates information in decision making. *Journal of Applied Psychology*, 67, 189-193.

Tjosvold, D. (1998). The cooperative and competitive goal approach to conflict: Accomplishments and challenges. *Applied Psychology: An International Review*, 47, 285-313.

Torres, C. (1999). Leadership Style Norms Among Americans e Brazilians: Assessing Differences Using Jackson's Potential Return Model. Doctor Dissertation, Faculty of the California School of Professional Psychology, San Diego Campus.

Tracey, T. (1989). Client and therapist session satisfaction over the course of psychotherapy. *Psychotherapy*, 26, 177-182.

Tracy, L. (1987). Consideration and initiating structure: Are they basic dimensions of leader behaviour? *Social Behavior and Personality*, 15(1), 21-33.

Triandis, H.; Bontempo, R. & Villareal, M. (1988). Individualism and collectivism: Cross-cultural perspectives on self-ingroup relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 323-338.

Triplett, N. (1898). The dynamogenic factors in pacemaking and competition. *American Journal of Psychology*, 9, 507-533.

Tseng, H-M.; Liu, F-C. & West, M. (2009). Estudo psicométrico do TCI numa amostra Tailandesa. Consultado a 31 de Maio de 2009, em <http://sgr.sagepub.com/cgi/rapidpdf/1046496409334145v1.pdf>

Tuckman, B. & Jensen, M. (1977). Stages of small group development revisited. *Group and Organization Studies*, 2, 419-427.

Tuckman, B. (1965). Development sequences in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384-399.

Tushman, M. & Anderson, P. (1986). Technological discontinuity and organizational environment. *Administrative Science Quarterly*, 31, 439-465.

## **U, V**

Uttal, B. (1983). The corporate culture vultures. *Fortune Magazine*.

Utterback, J. (1994). *Mastering the dynamics of innovation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Valenzi, E. & Desseler, G. (1978). Relationships of leader behaviour, subordinate role ambiguity and subordinate job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 21(4), 671-678.

Van de Ven, A. (1993). Managing the process of organizational innovation. In G. Huber and W. Glick (Eds.), *Organizational change and redesign* (pp. 269-294). New York: Oxford University Press.

Vargas, R. (2007). *A Arte de tornar-se inútil: Desenvolvendo líderes para vencer desafios*. Lisboa: Gradiva.

Vicent, L. (2005). Innovation midwives: Sustaining innovation systems in established companies. *Research Technology Management*, 48(1), 41-49.

- Vroom, V. & Jago, A. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Vroom, V. & Jago, A. (1995). Situation effects and level of analysis in the study of leader participation. *Leadership Quarterly*, 6, 169-181.
- Vroom, V. & Yetton, P. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Vroom, V. (2000). Leadership and the decision-making process. *Organizational Dynamics*, 28(4), 82-94.

## W, X

- Webber S. & Donahue L. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: A meta-analysis. *Journal of Management*, 27(2), 141-162.
- Webber, S. (2002). Leadership and trust facilitating cross-functional team success. *The Journal of Management Development*, 21(3), 201-214.
- Weber, M. (1971). Le type pur de la domination légale. In I. Tomo (Ed.), *L'Analyse des Organizations* (1992). Québec : Gaetan Morin Éditeur.
- Wellins, R.; Byham, W. & Wilson, J. (1991). *Empowered teams: Creating self-directed work groups that improve quality, productivity and participation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- West, M. & Althink, W. (1996). Innovation at work: Individual, group, organizational and socio-historical perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 3-11.
- West, M. & Anderson, N. (1992). Innovation, cultural values and the management of change in British Hospitals. *Work and Stress*, 6, 193-210.
- West, M. & Anderson, N. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 680-693.
- West, M. & Farr, J. (1989). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social Behavior*, 4, 15-30.
- West, M. & Farr, J. (1990). *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. Chichester: Wiley.
- West, M. (1990). The social psychology of innovation in groups. In M. West and J. Farr (Eds.), *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies* (pp. 4-36). Chichester: Wiley.
- West, M. (1995). *Effective teamwork*. Leicester: British Psychological Society.
- West, M. (2000). State of the art: Creativity and innovation at work. *Psychology Journals*, 13(9), 460-464.
- West, M.; Borrill, C. & Unsworth, K. (1998). Team effectiveness in organizations. In C. Cooper and I. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (vol. 13, pp. 1-46). Chichester: John Wiley & Sons.

West, M.; Brodbeck, F. & Richter, A. (2004). Does the "romance of teams" exist? The effectiveness of teams in experimental and field settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 467-473.

Wheelan, S. (1990). *Facilitating training groups: A guide to leadership and verbal intervention skills*. New York: Praeger.

Wheelan, S. (1994). *Group processes: A developmental perspective*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.

Whetten, D. & Cameron, K. (2005). *Developing management skills*. New Jersey: Prentice Hall.

Wiersema M. & Batel K. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35(1), 91-121.

Woodman, R.; Sawyer, J. & Griffin, R. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Journal*, 18.

## **Y, Z**

Yukl, G. (1989). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.

Yunker, G. & Hunt, J. (1976). An empirical comparison of the Michigan Four-Factor and Ohio State LBDQ Leadership Scales. *Organizational Behavior and Human Performance* 17(October), 45-65.

Zajonc, R. (1965). Social facilitation. *Science*, 149, 269-274.

Zajonc, R. (1980). Feeling and thinking: Preferences need no inferences. *American Psychologist*, 35, 151-175.



## **ANEXOS**

---

## Anexo 1

### Carta de apresentação do estudo (Versão chefia)

**Assunto: Pedido de colaboração para o estudo de validação da *Escala Descritiva do Comportamento dos Chefes***

Exmo(a) Sr(a),

A maioria das organizações não atinge os seus objectivos através de esforços isolados. Melhorias reais de desempenho requerem **esforços colectivos**.

Sabendo actualmente que o sucesso de uma Organização depende, em muito, do desempenho inovador das suas equipas de trabalho, torna-se essencial validar instrumentos que permitam, com confiança, avaliar o clima de equipa orientado para a inovação.

Partindo do pressuposto básico de que o papel do líder é uma das variáveis mais frequentemente associadas ao clima de equipa, poderá ser ainda vantajoso disponibilizar instrumentos que possibilitem identificar os comportamentos de liderança mais fortemente relacionados com um clima de inovação entre os colaboradores.

Apoiados neste enquadramento, a Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra (FPCE-UC), em parceria com a Organização, pretende realizar um estudo de validação de dois questionários, um que visa avaliar o clima de equipa orientado para a inovação e outro que pretende descrever os comportamentos de liderança nas equipas.

Como este estudo pretende-se:

- Obter a versão portuguesa do *Questionário de Clima de Equipa Orientado para a Inovação*, cuja versão original é da autoria de Anderson e West (1994)
- Obter uma versão da *Escala Descritiva do Comportamento dos Chefes*
- Analisar as relações entre comportamentos de chefia e clima de equipa orientado para a inovação

Para que estes objectivos sejam alcançados é muito importante a sua participação nesta fase da investigação, onde pretendemos fazer o estudo preliminar da *Escala Descritiva do Comportamento dos Chefes* (auto-percepção) com vista ao seu aperfeiçoamento e refinamento e posterior aplicação a uma amostra de chefes da Organização. Desta forma, pedimos-lhe o favor de:

1. Preencher a *Escala Descritiva do Comportamento dos Chefes* (que se encontra anexado)
2. Preencher o guião de resposta (que também se encontra anexado), e que visa conhecer o tempo que demorou a responder ao questionário, a sua opinião acerca das questões colocadas e possíveis sugestões que nos pretenda deixar para melhorarmos o questionário.

Pedimos-lhes que seja sincero nas suas respostas. As informações prestadas são de carácter estritamente **confidencial e anónimo**, sendo o tratamento estatístico relativo às suas respostas da inteira responsabilidade da FPCE-UC.

Agradecemos, desde já, a sua colaboração!

Deixamos ao seu dispor o endereço electrónico ([carlagaifem@iol.pt](mailto:carlagaifem@iol.pt)) e o contacto telefónico (96 446 75 75) para qualquer informação ou esclarecimento adicional que necessite.

Com os nossos melhores cumprimentos e agradecimentos,

Coimbra, 23 de Abril de 2008

A equipa de investigadores  
Carla Sofia Cardoso (Mestranda de Educação e Desenvolvimento Social – FPCE-UC)  
Maria do Rosário Pinheiro (Orientadora Científica e Docente da FPCE-UC)  
Equipa RH da Organização

## Anexo 2

### Carta de apresentação do estudo (Versão colaborador)

**Assunto: Pedido de colaboração para o estudo de validação do Questionário de Clima de Equipa Orientado para a Inovação**

Caro Colaborador,

A maioria das organizações não atinge os seus objectivos através de esforços isolados. Melhorias reais de desempenho requerem **esforços colectivos**.

Sabendo actualmente que o sucesso de uma Organização depende, em muito, do desempenho inovador das suas equipas de trabalho, torna-se essencial validar instrumentos que permitam, com confiança, avaliar o clima de equipa orientado para a inovação.

Partindo do pressuposto básico de que o papel do líder é uma das variáveis mais frequentemente associadas ao clima de equipa, poderá ser ainda vantajoso disponibilizar instrumentos que possibilitem identificar os comportamentos de liderança mais fortemente relacionados com um clima de inovação entre os colaboradores.

Apoiados neste enquadramento, a Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra (FPCE-UC), em parceria com a Organização, pretende realizar um estudo de validação de dois questionários, um que visa avaliar o clima de equipa orientado para a inovação e outro que pretende descrever os comportamentos de liderança nas equipas.

Como este estudo pretende-se:

- Obter a versão portuguesa do *Questionário de Clima de Equipa Orientado para a Inovação*, cuja versão original é da autoria de Anderson e West (1994)
- Obter uma versão da *Escala Descritiva do Comportamento dos Chefes*
- Analisar as relações entre comportamentos de chefia e clima de equipa orientado para a inovação

Para que estes objectivos sejam alcançados é muito importante a sua participação nesta fase da investigação, onde pretendemos fazer o estudo preliminar do Questionário de Clima de Equipa Orientado para a Inovação com vista ao seu aperfeiçoamento e refinamento e posterior aplicação a uma amostra de colaboradores da Organização. Desta forma, pedimos-lhe o favor de:

1. Preencher o Questionário de Clima de Equipa Orientado para a Inovação (que se encontra anexado)
2. Preencher o guião de resposta (que também se encontra anexado), e que visa conhecer o tempo que demorou a responder ao questionário, a sua opinião acerca das questões colocadas e possíveis sugestões que nos pretenda deixar para melhorarmos o questionário.

Pedimos-lhes que seja sincero nas suas respostas. As informações prestadas são de carácter estritamente **confidencial** e **anónimo**, sendo o tratamento estatístico relativo às suas respostas da inteira responsabilidade da FPCE-UC.

Agradecemos, desde já, a sua colaboração!

Deixamos ao seu dispor o endereço electrónico ([carlagafem@iol.pt](mailto:carlagafem@iol.pt)) e o contacto telefónico (96 446 75 75) para qualquer informação ou esclarecimento adicional que necessite.

Com os nossos melhores cumprimentos e agradecimentos,

Coimbra, 23 de Abril de 2008

A equipa de investigadores  
Carla Sofia Cardoso (Mestranda de Educação e Desenvolvimento Social – FPCE-UC)  
Maria do Rosário Pinheiro (Orientadora Científica e Docente da FPCE-UC)  
Equipa RH da Organização

### Anexo 3

#### Guião de resposta (Versão chefia)

#### Guião de Resposta *Escala Descritiva do Comportamento dos Chefes*

Exmo(a) Sr(a),

Tendo em conta a *Escala Descritiva do Comportamento dos Chefes* que lhe apresentámos (e que acabou de responder), pedimos-lhe que nos responda agora, por favor, às questões seguintes.

1. Quanto tempo demorou para responder a este questionário (assinale, com uma cruz, a sua resposta)?

- Até 5 minutos   
Até 10 minutos   
Até 15 minutos   
Mais do que 20 minutos

2. Todas as questões estavam devidamente formuladas?

Sim  Não  (se respondeu **não** assinale pf, com uma cruz, o n.º da/s respectiva/s questão/ões)

- |                                    |                                     |                                     |                                     |
|------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Questão 1 <input type="checkbox"/> | Questão 6 <input type="checkbox"/>  | Questão 11 <input type="checkbox"/> | Questão 16 <input type="checkbox"/> |
| Questão 2 <input type="checkbox"/> | Questão 7 <input type="checkbox"/>  | Questão 12 <input type="checkbox"/> | Questão 17 <input type="checkbox"/> |
| Questão 3 <input type="checkbox"/> | Questão 8 <input type="checkbox"/>  | Questão 13 <input type="checkbox"/> | Questão 18 <input type="checkbox"/> |
| Questão 4 <input type="checkbox"/> | Questão 9 <input type="checkbox"/>  | Questão 14 <input type="checkbox"/> | Questão 19 <input type="checkbox"/> |
| Questão 5 <input type="checkbox"/> | Questão 10 <input type="checkbox"/> | Questão 15 <input type="checkbox"/> | Questão 20 <input type="checkbox"/> |

3. Achou o questionário aborrecido?

Não  Sim  (se respondeu **sim** diga-nos pf, no espaço que se segue, os seus motivos)

---

---

---

---

4. Deixe-nos as suas sugestões de melhoria para o questionário:

---

---

---

---

Cabe-nos agradecer, mais uma vez, a sua útil colaboração.

## Anexo 4

### Guião de resposta (Versão colaborador)

#### Guião de Resposta Questionário de Clima de Equipa Orientado para a Inovação

Caro Colaborador,

Tendo em conta o *Questionário de Clima de Equipa Orientado para a Inovação* que lhe apresentámos (e que acabou de responder), pedimos-lhe que nos responda agora, por favor, às questões seguintes.

1. Quanto tempo demorou para responder a este questionário (assinale, com uma cruz, a sua resposta)?

- Até 10 minutos   
Até 15 minutos   
Até 20 minutos   
Mais do que 30 minutos

2. Todas as questões estavam devidamente formuladas?

Sim  Não  (se respondeu **não** assinale pf, com uma cruz, o n.º da/s respectiva/s questão/ões)

PARTE I – Participação na equipa

- |                                    |                                    |                                    |                                     |
|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|
| Questão 1 <input type="checkbox"/> | Questão 4 <input type="checkbox"/> | Questão 7 <input type="checkbox"/> | Questão 10 <input type="checkbox"/> |
| Questão 2 <input type="checkbox"/> | Questão 5 <input type="checkbox"/> | Questão 8 <input type="checkbox"/> | Questão 11 <input type="checkbox"/> |
| Questão 3 <input type="checkbox"/> | Questão 6 <input type="checkbox"/> | Questão 9 <input type="checkbox"/> | Questão 12 <input type="checkbox"/> |

PARTE II – Apoio a novas ideias

- |                                    |                                    |                                    |                                    |
|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| Questão 1 <input type="checkbox"/> | Questão 3 <input type="checkbox"/> | Questão 5 <input type="checkbox"/> | Questão 7 <input type="checkbox"/> |
| Questão 2 <input type="checkbox"/> | Questão 4 <input type="checkbox"/> | Questão 6 <input type="checkbox"/> | Questão 8 <input type="checkbox"/> |

PARTE III – Objectivos da equipa

- |                                    |                                    |                                    |                                     |
|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|
| Questão 1 <input type="checkbox"/> | Questão 4 <input type="checkbox"/> | Questão 7 <input type="checkbox"/> | Questão 10 <input type="checkbox"/> |
| Questão 2 <input type="checkbox"/> | Questão 5 <input type="checkbox"/> | Questão 8 <input type="checkbox"/> | Questão 11 <input type="checkbox"/> |
| Questão 3 <input type="checkbox"/> | Questão 6 <input type="checkbox"/> | Questão 9 <input type="checkbox"/> |                                     |

PARTE IV – Orientação das tarefas

- |                                    |                                    |                                    |                                    |
|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| Questão 1 <input type="checkbox"/> | Questão 3 <input type="checkbox"/> | Questão 5 <input type="checkbox"/> | Questão 7 <input type="checkbox"/> |
| Questão 2 <input type="checkbox"/> | Questão 4 <input type="checkbox"/> | Questão 6 <input type="checkbox"/> | Questão 8 <input type="checkbox"/> |

PARTE V – Liderança

- |                                    |                                     |                                     |                                     |
|------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Questão 1 <input type="checkbox"/> | Questão 6 <input type="checkbox"/>  | Questão 11 <input type="checkbox"/> | Questão 16 <input type="checkbox"/> |
| Questão 2 <input type="checkbox"/> | Questão 7 <input type="checkbox"/>  | Questão 12 <input type="checkbox"/> | Questão 17 <input type="checkbox"/> |
| Questão 3 <input type="checkbox"/> | Questão 8 <input type="checkbox"/>  | Questão 13 <input type="checkbox"/> | Questão 18 <input type="checkbox"/> |
| Questão 4 <input type="checkbox"/> | Questão 9 <input type="checkbox"/>  | Questão 14 <input type="checkbox"/> | Questão 19 <input type="checkbox"/> |
| Questão 5 <input type="checkbox"/> | Questão 10 <input type="checkbox"/> | Questão 15 <input type="checkbox"/> | Questão 20 <input type="checkbox"/> |

3. Achou o questionário aborrecido?

Não  Sim  (se respondeu **sim** diga-nos pf, no espaço que se segue, os seus motivos)

---

---

---

---

4. Deixe-nos as suas sugestões de melhoria para o questionário:

---

---

---

---

Cabe-nos agradecer, mais uma vez, a sua útil colaboração.

## Anexo 5

LBDQ – Forma XII (Stogdill, 1963; 2 subescalas – 20 itens)

### Escala Descritiva do Comportamento dos Chefes Versão auto-percepção

#### Introdução:

O sucesso da Organização assenta, de forma efectiva, no desempenho inovador das suas equipas de trabalho. Torna-se por isso essencial medir e acompanhar o clima de equipa orientado para a inovação. É justamente esse o principal objectivo desta investigação, que visa recolher a opinião dos colaboradores acerca do clima que se vive na sua equipa.

No entanto, e partindo do pressuposto básico de que o papel do líder é uma das variáveis mais frequentemente associada à existência de um clima positivo ou negativo pretendemos, com este questionário em específico, identificar os estilos de liderança mais fortemente relacionados com um clima de inovação entre os colaboradores das equipas que constituem a Organização.

Para que este objectivo seja alcançado é muito importante a sua participação enquanto chefe da equipa que supervisiona. Seja sincero nas suas respostas, pois as informações prestadas são de carácter estritamente confidencial e anónimo, visando contribuir para a investigação, o diagnóstico e o planeamento de acções de melhoria no clima das equipas de trabalho.

Agradecemos, desde já, a sua melhor colaboração!

#### Instruções

Nas questões que se seguem, deve assinalar uma (e apenas uma) resposta, correspondente ao número que melhor reflecte a sua opinião sobre as afirmações feitas relativamente ao seu próprio comportamento enquanto chefe da equipa que supervisiona.

Muito Importante: preencha o maior número possível de respostas do questionário que se apresenta de seguida a fim de obter o seu estilo comportamental, enquanto chefe, o mais fidedigno possível.

#### Características do entrevistado

- 1) Idade: \_\_\_\_\_ (anos)
- 2) Antiguidade na **organização**: \_\_\_\_\_ (anos)
- 3) Antiguidade como chefe da **equipa**: \_\_\_\_\_ (anos)
- 4) N.º de reportes directos a seu cargo: \_\_\_\_\_

<b>5) Estabelecimento a que pertence</b>			<b>6) Direcção a que pertence</b>	
<input type="radio"/> Local 1	<input type="radio"/> Local 6	<input type="radio"/> Local 11	<input type="radio"/> Operações	<input type="radio"/> Marketing
<input type="radio"/> Local 2	<input type="radio"/> Local 7	<input type="radio"/> Local 12	<input type="radio"/> Operações-Industrial	<input type="radio"/> Recursos Humanos
<input type="radio"/> Local 3	<input type="radio"/> Local 8	<input type="radio"/> Local 13	<input type="radio"/> Operações-Logística	<input type="radio"/> Sistemas de Informação
<input type="radio"/> Local 4	<input type="radio"/> Local 9	<input type="radio"/> Local 14	<input type="radio"/> Operações-Qualidade	<input type="radio"/> Administrativo
<input type="radio"/> Local 5	<input type="radio"/> Local 10		Financeira	
			<input type="radio"/> Comercial	<input type="radio"/> Funções Corporativas
<b>7) Habilitações Literárias</b>				
<input type="radio"/> Até ao 1º Ciclo Ensino Básico (antiga 4ª Classe / actual 4º ano) [4 anos de escolaridade]				
<input type="radio"/> 2º Ciclo Ensino Básico (actual 6º ano) [6 anos de escolaridade]				
<input type="radio"/> 3º Ciclo Ensino Básico, Curso Comercial ou Industrial (antigo 5º ano do liceu / actual 9º ano) [9 anos de escolaridade]				
<input type="radio"/> Ensino Secundário, Curso Comercial ou Industrial (antigo 7º ano do liceu / actual 12º ano) [11 ou 12 anos de escolaridade]				
<input type="radio"/> Ensino Superior				
<b>8) Função</b> (para melhor responder a esta questão, é favor consultar as informações que se encontram no verso da folha) v.s.f.f.			<b>9) Género</b>	
<input type="radio"/> Director	<input type="radio"/> Operacional Comercial		<input type="radio"/> Masculino	
<input type="radio"/> Gestão Intermédia	<input type="radio"/> Operacional		<input type="radio"/> Feminino	
<input type="radio"/> Gestão Operacional	<input type="radio"/> Administrativo			
<input type="radio"/> Técnico				

## Questões

	Nunca	Raramente	Por vezes	Com frequência	Sempre
1) Tenho atitudes claras para com o grupo.	1	2	3	4	5
2) Distribuo tarefas específicas a diferentes membros do grupo.	1	2	3	4	5
3) Estabeleço prazos para o trabalho a realizar.	1	2	3	4	5
4) Defino padrões de actuação.	1	2	3	4	5
5) Insisto no uso de procedimentos uniformes.	1	2	3	4	5
6) Insisto para que os membros do grupo sigam as regras estabelecidas.	1	2	3	4	5
7) Informo os membros do grupo sobre o que se espera deles.	1	2	3	4	5
8) Decido sobre o que deve ser feito e como deve ser feito.	1	2	3	4	5
9) Certifico-me de que o meu papel no grupo é compreendido por todos.	1	2	3	4	5
10) Ensaio as minhas ideias com o grupo.	1	2	3	4	5
11) Esforço-me pouco para que se torne agradável ser membro do grupo.	1	2	3	4	5
12) Guardo a informação para mim.	1	2	3	4	5
13) Recuso-me a explicar as minhas decisões.	1	2	3	4	5
14) Decido sem consultar o grupo.	1	2	3	4	5
15) Trato todos os membros do grupo como iguais.	1	2	3	4	5
16) Sou aberto à mudança.	1	2	3	4	5
17) Sou simpático e acessível.	1	2	3	4	5
18) Sou capaz de pôr em prática as sugestões do grupo.	1	2	3	4	5
19) Informo com antecedência sobre mudanças a efectuar.	1	2	3	4	5
20) Preocupo-me com o bem-estar pessoal dos membros do grupo.	1	2	3	4	5

***Chegou ao fim do questionário. Muito obrigado pela sua colaboração!***

## Anexo 6

TCI (Anderson & West, 1994; 4 subescalas – 38 itens) e  
LBDQ – Form XII (Jesuino, Soczka & Matoso, 1985; 2 subescalas – 20 itens)

### Questionário de Clima de Equipa Orientado para a Inovação

#### Introdução:

Caro Colaborador,  
O sucesso da Organização assenta, de forma efectiva, no desempenho inovador das suas equipas de trabalho. Torna-se por isso essencial medir e acompanhar o clima de equipa orientado para a inovação. É justamente esse o principal objectivo deste questionário, que visa recolher a sua opinião acerca do clima que se vive na sua equipa. Pretendemos também, com este questionário, identificar os estilos de liderança mais fortemente relacionados com um clima de inovação entre os colaboradores das equipas que constituem a Organização. Para que estes objectivos sejam alcançados é muito importante a sua participação. Seja sincero nas suas respostas, pois as informações prestadas são de carácter estritamente confidencial e anónimo, visando contribuir para a investigação, o diagnóstico e o planeamento de acções de melhoria no clima das equipas.

Agradecemos, desde já, a sua melhor colaboração!

#### Instruções

O questionário encontra-se dividido em 5 partes. As primeiras quatro partes correspondem à sua opinião sobre o clima vivido na sua equipa. A quinta, e última parte, diz respeito à sua opinião sobre o comportamento do seu chefe. Nas questões que se seguem, deve assinalar uma (e apenas uma) resposta, correspondente ao número que melhor reflecte a sua opinião sobre as afirmações feitas.

**Muito Importante:** preencha o maior número possível de respostas do questionário que se apresenta de seguida a fim de obter o clima da sua equipa, e o comportamento do seu chefe, o mais fidedigno possível.

#### Características do entrevistado

- 1) Idade: \_\_\_\_ (anos)
- 2) Antiguidade na **organização**: \_\_\_\_ (anos)
- 3) Antiguidade na **equipa**: \_\_\_\_ (anos)

<b>4) Estabelecimento a que pertence</b> <input type="radio"/> Local 1 <input type="radio"/> Local 6 <input type="radio"/> Local 11 <input type="radio"/> Local 2 <input type="radio"/> Local 7 <input type="radio"/> Local 12 <input type="radio"/> Local 3 <input type="radio"/> Local 8 <input type="radio"/> Local 13 <input type="radio"/> Local 4 <input type="radio"/> Local 9 <input type="radio"/> Local 14 <input type="radio"/> Local 5 <input type="radio"/> Local 10			<b>5) Direcção a que pertence</b> <input type="radio"/> Operações <input type="radio"/> Marketing <input type="radio"/> Operações-Industrial <input type="radio"/> Recursos Humanos <input type="radio"/> Operações-Logística <input type="radio"/> Sistemas de Informação <input type="radio"/> Operações-Qualidade <input type="radio"/> Administrativo Financeira <input type="radio"/> Comercial <input type="radio"/> Funções Corporativas		
<b>6) Habilitações Literárias</b> <input type="radio"/> Até ao 1º Ciclo Ensino Básico (antiga 4ª Classe / actual 4º ano) [4 anos de escolaridade] <input type="radio"/> 2º Ciclo Ensino Básico (actual 6º ano) [6 anos de escolaridade] <input type="radio"/> 3º Ciclo Ensino Básico, Curso Comercial ou Industrial (antigo 5º ano do liceu / actual 9º ano) [9 anos de escolaridade] <input type="radio"/> Ensino Secundário, Curso Comercial ou Industrial (antigo 7º ano do liceu / actual 12º ano) [11 ou 12 anos de escolaridade] <input type="radio"/> Ensino Superior					
<b>7) Função</b> (para melhor responder a esta questão, é favor consultar as informações que se encontram no verso da folha) v.s.f.f. <input type="radio"/> Director <input type="radio"/> Operacional Comercial <input type="radio"/> Gestão Intermédia <input type="radio"/> Operacional <input type="radio"/> Gestão Operacional <input type="radio"/> Administrativo <input type="radio"/> Técnico				<b>8) Género</b> <input type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Feminino	



## Questões

### Parte 1. PARTICIPAÇÃO NA EQUIPA

Esta primeira parte diz respeito ao nível de participação existente na sua equipa. Para cada afirmação coloque, por favor, uma cruz no número que melhor corresponde à sua opinião de acordo com a seguinte escala:

- 1: Discordo muito
- 2: Discordo
- 3: Nem concordo nem discordo
- 4: Concordo
- 5: Concordo muito

	Discordo muito	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Muito
1) Partilhamos informação pela equipa em geral em vez de a guardarmos para nós próprios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) Temos uma atitude de "estamos juntos nisto".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) Todos nos influenciámos uns aos outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) As pessoas informam-se umas às outras relativamente a assuntos de trabalho dentro da equipa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5) As pessoas sentem-se compreendidas e aceites pelas outras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6) São ouvidos todos os pontos de vista mesmo que sejam em minoria.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7) Há tentativas reais de partilhar informação por toda a equipa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8) Mantemos contacto regular uns com os outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9) Interagimos frequentemente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10) Dá-se e recebe-se muito.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11) Como equipa, mantemo-nos em contacto uns com os outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12) Os membros da equipa encontram-se frequentemente para conversar, tanto formal como informalmente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Parte 2. APOIO A NOVAS IDEIAS

Esta parte trata as atitudes face à mudança na sua equipa. Indique, por favor, o quanto concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações que descrevem (ou não) a sua equipa, fazendo uma cruz no número que melhor corresponde à sua opinião de acordo com a seguinte escala:

- 1: Discordo muito
- 2: Discordo
- 3: Nem concordo nem discordo
- 4: Concordo
- 5: Concordo muito

	Discordo muito	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Muito
1) Esta equipa move-se continuamente em direcção ao desenvolvimento de novas soluções.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) Há pronta disponibilidade para apoiar o desenvolvimento de novas ideias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) Esta equipa está aberta e receptiva à mudança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) As pessoas desta equipa procuram continuamente novas formas de enfrentar os problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5) Nesta equipa levamos o tempo necessário para desenvolver novas ideias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6) As pessoas da equipa cooperam de forma a ajudar a desenvolver e aplicar novas ideias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7) Os membros da equipa fornecem e partilham recursos para ajudar na aplicação de novas ideias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8) Os membros da equipa fornecem apoio prático a novas ideias e à sua aplicação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Parte 3. OBJECTIVOS DA EQUIPA

Esta parte do questionário tem a ver com os objectivos da sua equipa. As questões que se seguem referem-se ao seu grau de compreensão desses objectivos. Coloque uma cruz no número que melhor corresponde à descrição da sua equipa, de acordo com a seguinte escala:

- 1: Absolutamente nada
- 2: Em parte
- 3: Completamente

	Absolutamente nada	Em parte	Completamente
1) O quão esclarecido está relativamente aos objectivos da sua equipa?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) Em que medida considera estes objectivos úteis e apropriados?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) Até que ponto concorda com estes objectivos?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) Em que medida considera que os outros membros da equipa concordam com estes objectivos?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
5) Em que medida considera que os objectivos da sua equipa são claramente compreendidos pelos restantes membros?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
6) Em que medida considera que os objectivos da sua equipa podem realmente ser atingidos?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
7) Até que ponto considera estes objectivos válidos para si?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
8) Até que ponto considera estes objectivos válidos para a sua equipa?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
9) Até que ponto considera estes objectivos válidos para a sociedade em geral?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
10) Em que medida considera estes objectivos realistas e possíveis de alcançar?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
11) Em que medida considera que os membros da sua equipa são fiéis a estes objectivos?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Parte 4. ORIENTAÇÃO DAS TAREFAS

Esta parte tem a ver com a forma como você pensa que a equipa supervisiona e avalia o trabalho que é feito. Considere até que ponto cada uma das seguintes questões descreve a sua equipa. Coloque uma cruz no número que melhor descreve a sua equipa, de acordo com a seguinte escala:

- 1: Muito pouco
- 2: De forma moderada
- 3: Bastante

	Muito pouco	De forma moderada	Bastante
1) Na realização do trabalho, os colegas de equipa fornecem ideias úteis e ajuda prática que lhe permitem dar o seu melhor?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) Você e os seus colegas supervisionam-se de forma a manter um elevado nível de trabalho?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) Os membros da equipa estão preparados para questionar a base daquilo que a equipa está a realizar?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) A equipa avalia criticamente potenciais fraquezas naquilo que está a realizar, de forma a atingir o melhor resultado possível?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
5) Os membros da equipa baseiam-se nas ideias uns dos outros de forma a atingir o melhor resultado possível?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
6) Há uma preocupação real entre os membros da equipa para que a equipa atinja os mais altos níveis de desempenho?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
7) A equipa tem critérios de exigência claros que os membros tentam atingir, de forma a conseguir a excelência como equipa?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Parte 5. LIDERANÇA (Escala Descritiva do Comportamento dos Chefes)**

Esta última e quinta parte diz respeito ao comportamento do seu chefe. Para cada questão da escala, coloque uma cruz no número que melhor corresponde à sua opinião sobre o comportamento do seu chefe para com a sua equipa, de acordo com a seguinte escala:

- 1: Nunca
- 2: Raramente
- 3: Por vezes
- 4: Com frequência
- 5: Sempre

	Nunca	Raramente	Por vezes	Com frequência	Sempre
1) Tem atitudes claras para com o grupo.	1	2	3	4	5
2) Distribui tarefas específicas a diferentes membros do grupo.	1	2	3	4	5
3) Estabelece prazos para o trabalho a realizar.	1	2	3	4	5
4) Define padrões de actuação.	1	2	3	4	5
5) Insiste no uso de procedimentos uniformes.	1	2	3	4	5
6) Insiste para que os membros do grupo sigam as regras estabelecidas.	1	2	3	4	5
7) Informa os membros do grupo sobre o que se espera deles.	1	2	3	4	5
8) Decide sobre o que deve ser feito e como deve ser feito.	1	2	3	4	5
9) Certifica-se que o seu papel no grupo é compreendido por todos.	1	2	3	4	5
10) Ensaia as suas ideias com o grupo.	1	2	3	4	5
11) Esforça-se pouco para que se torne agradável ser membro do grupo.	1	2	3	4	5
12) Guarda a informação para si.	1	2	3	4	5
13) Recusa-se a explicar as suas decisões.	1	2	3	4	5
14) Decide sem consultar o grupo.	1	2	3	4	5
15) Trata todos os membros do grupo como iguais.	1	2	3	4	5
16) É aberto à mudança.	1	2	3	4	5
17) É simpático e acessível.	1	2	3	4	5
18) É capaz de por em prática sugestões do grupo.	1	2	3	4	5
19) Informa com antecedência sobre mudanças a efectuar.	1	2	3	4	5
20) Preocupa-se com o bem-estar pessoal dos membros do grupo.	1	2	3	4	5

**Chegou ao fim do questionário. Muito obrigado pela sua colaboração!**

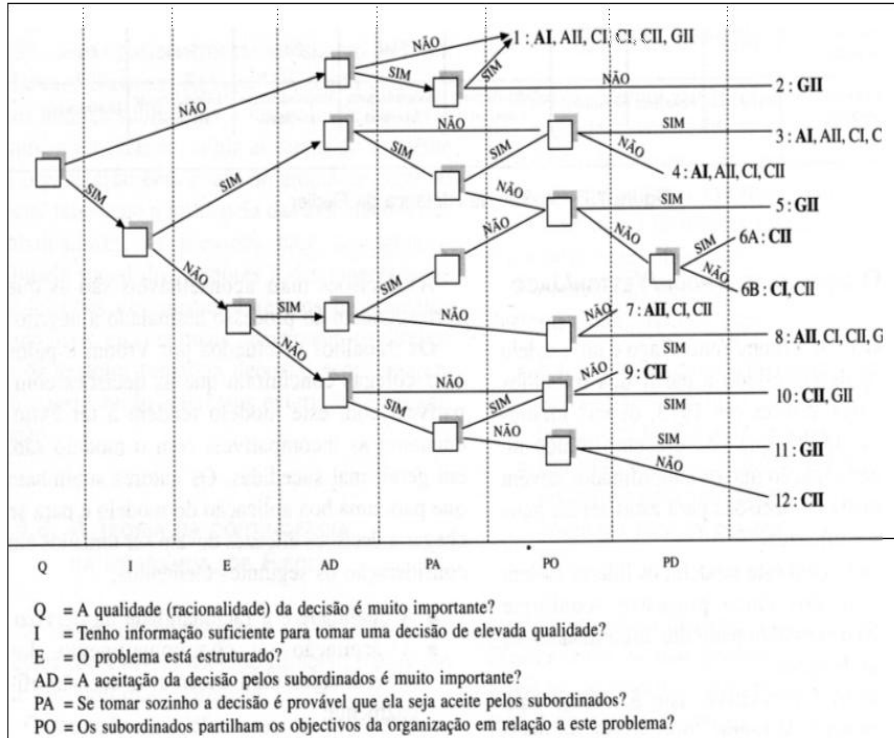
**Anexo 7**

**Família de funções da organização**

<b>GESTÃO</b>			
<b>GESTÃO DE TOPO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Director Administrativo e Financeiro</li> <li>• Director Comercial Clientes Nacionais</li> <li>• Director Comercial</li> <li>• Comércio Tradicional</li> <li>• Director de Logística</li> <li>• Director de Marketing</li> <li>• Director de RH</li> <li>• Director de SI</li> <li>• Director Industrial</li> </ul>	<b>GESTÃO INTERMÉDIA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordenador de Categorias</li> <li>• Coordenador de Compras</li> <li>• Coordenador de Planeamento e Aprovisionamento</li> <li>• Coordenador de Projectos</li> <li>• Desenvolvimento RH</li> <li>• Coordenador Engenharia e Manutenção</li> <li>• Coordenador Gestão Projectos SI</li> <li>• Coordenador Regional</li> <li>• Coordenador Serviços Administrativos</li> <li>• Coordenador Sistemas e Redes</li> <li>• Coordenador Trade Marketing</li> <li>• Coordenador U. Fabril</li> <li>• Gestor de Contas</li> <li>• Gestor de Novos Negócios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestor de Território</li> <li>• Gestor Grossistas</li> <li>• Gestor Regional</li> <li>• Responsável de Aprovisionamento de PA</li> <li>• Responsável de Produção e Manutenção (Sanfins)</li> <li>• Responsável Ambiente HS</li> <li>• Responsável de Gestão de Pessoal</li> <li>• Responsável de Manutenção</li> <li>• Responsável de Produção</li> <li>• Responsável de Qualidade</li> <li>• Responsável Plataforma Logística</li> <li>• Responsável Suporte Operacional a Clientes</li> </ul>	<b>GESTÃO OPERACIONAL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsável Administrativo</li> <li>• Responsável Contabilidade</li> <li>• Fiscalidade</li> <li>• Responsável Laboratório</li> <li>• Responsável Serviço Clientes</li> <li>• Supervisor Call Center</li> <li>• Supervisor Comercial – Autovenda</li> <li>• Supervisor de Equipa – Armazém</li> <li>• Supervisor de Equipa – Fabril</li> <li>• Supervisor Televenda</li> </ul>
<b>TÉCNICO</b>			
<b>TÉCNICO I</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analista de Vendas</li> <li>• Contoller Industrial</li> <li>• Engenheiro Industrial</li> <li>• Gestor de Food Service</li> <li>• Gestor de Compras</li> <li>• Gestor de Produto</li> <li>• Gestor de Projectos CT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestor de Projectos de Desenvolvimento</li> <li>• Gestor de Projectos RH</li> <li>• Gestor de Projectos SI</li> <li>• Gestor de Trade Marketing</li> <li>• Gestor de Transportes e Equipamentos</li> <li>• Gestor de Projectos SI</li> </ul>	<b>TÉCNICO II</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analista de Marketing</li> <li>• Gestor de Seg. e Cont. de Negócio</li> <li>• Técnico Controlo de Activos</li> <li>• Técnico RH - Desempenho e Desenvolvimento</li> <li>• Técnico RH - Gestão de Pessoal</li> <li>• Técnico Ambiente/Higiene e Segurança</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnico de Controlo de Gestão</li> <li>• Técnico de Planeamento - Gestão Aprov. Materiais e mat. Primas</li> <li>• Técnico de Planeamento - Gestão de Inventário/Encomendas</li> <li>• Técnico de Qualidade de Produto</li> <li>• Técnico de Sistemas e Redes 1</li> <li>• Técnico de Suporte Tec.</li> <li>• Técnico RH - Comp. e Benefícios</li> <li>• Técnico RH - Comunicação Interna</li> </ul>
<b>OPERACIONAL</b>			
<b>OPERACIONAL COMERCIAL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autovendedor</li> <li>• Autovendedor Sénior</li> <li>• Supervisor Comercial - Distribuição</li> <li>• Supervisor Comercial - Grossistas</li> <li>• Supervisor Comercial - Horeca</li> <li>• Supervisor Comercial - Loja</li> </ul>	<b>OPERACIONAL I</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Operador Armazém</li> <li>• Operador Sénior Armazém</li> <li>• Analista de Laboratório</li> <li>• Operador - Recepção/Concentração</li> <li>• Operador de Armazém Manteiga a Granel</li> <li>• Operador ETAR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operador Fogueiro</li> <li>• Operador Produção I</li> <li>• Operador Sala de Controlo</li> <li>• Operador de Produção - Devoluções</li> <li>• Operador Polivalente de Manutenção</li> </ul>	<b>OPERACIONAL II</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajudante de Motorista da Distribuição</li> <li>• Motorista de Distribuição</li> <li>• Apoio Geral</li> <li>• Auxiliar de Limpeza</li> <li>• Motorista Tran. Leite</li> <li>• Operador Produção II</li> <li>• Ajudante Autovenda</li> <li>• Distribuidor - Leite do Dia</li> <li>• Repositor</li> </ul>
<b>ADMINISTRATIVO</b>			
<b>ADMINISTRATIVO I</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assistente de Controlo Fabril</li> <li>• Assistente de Controlo Industrial</li> <li>• Assistente de I e D</li> <li>• Assistente de Trade Marketing</li> <li>• Técnico Administrativo - Contabilidade</li> <li>• Técnico Administrativo RH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnico Administrativo Distribuição</li> <li>• Técnico Administrativo - Controlo de Activos</li> <li>• Técnico Administrativo Frota</li> <li>• Técnico Administrativo Qualidade</li> <li>• Técnico Sistemas e Redes 2</li> <li>• Técnico Administrativo - Serv. Financeiros</li> <li>• Secretária de Administração</li> </ul>	<b>ADMINISTRATIVO II</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ass. Administrativo</li> <li>• Ass. Administrativo Planeamento e Gestão de Stocks</li> <li>• Assistente Adm. Armazém</li> <li>• Assistente Adm. Contabilidade</li> <li>• Assistente Adm. Delegação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assistente Adm. Qualidade</li> <li>• Assistente Adm. RH</li> <li>• Assistente Adm. Serv. Clientes</li> <li>• Assistente Adm. Serv. Financeiros</li> <li>• Assistente Adm. Suporte</li> <li>• Assistente Adm. Televenda</li> <li>• Assistente Administração</li> <li>• Assistente Direcção</li> </ul>

### Anexo 8

#### Árvore de decisão do Modelo de Vroom/Yetton/Jago



**Nota:** A negrito destacam-se as decisões mais aconselháveis.