



UC/FPCE — 2007

Universidade de Coimbra
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

Nível de Desenvolvimento Grupal e Estilos de Liderança: construção e estudos psicométricos de um instrumento

Filipa Valente da Silva (e-mail: Filipa.v.silva@gmail.com)

Dissertação de Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações sob a orientação do Professor Doutor Paulo Renato Lourenço e co-orientação do Professor Doutor José Miguez

Nível de Desenvolvimento Grupal e Estilos de Liderança: construção e estudos psicométricos de um instrumento

Resumo

Os grupos de trabalho são, indiscutivelmente, uma parte integrante de qualquer organização. Quer os vejamos como uma mais valia que deve ser estimulada e aproveitada, quer os consideremos uma ameaça, a sua importância no puzzle global das organizações é incontestável. Inexoravelmente associado aos grupos de trabalho está a figura do líder, aquele que os comanda e orienta na prossecução dos seus objectivos.

Baseando-nos no Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001) e na concepção de liderança que este modelo defende, o presente trabalho teve como objectivo a construção de um questionário de estilos de liderança concordante com o modelo aqui defendido, de forma a enriquecê-lo.

Os estudos relativos à análise das qualidades psicométricas levados a efeito mostram que o instrumento possui capacidade para discriminar claramente os quatro estilos de liderança propostos pelo modelo.

Palavras-chave: Desenvolvimento Grupal; Liderança; Abordagem Sócio-Técnica; Estudos Psicométricos.

Levels of Group Development and Leadership Styles: conception and psychometric studies of an instrument.

Abstract

Work groups are, with no question, an integrative part of any organization. Whether we see them as an advantage and a benefit, or as a threatening, their importance for the global picture of the organizations is incontrovertible. Inexorably associated with work groups is the figure of the leader, who commands and guides the group towards its goals.

Based on the Integrative Model of Group Development of Miguez & Lourenço (2001) and on the concept of leadership that this model defends, the objective of this work was to create a questionnaire according to the mentioned model, so we could enrich it.

The studies about the psychometric qualities show that this questionnaire has the capacity to clearly discriminate the four styles of leadership anticipated by the model.

Key Words: Group Development; Leadership; Socio-Technical Approach; Psychometric Studies.

Agradecimentos

Porque uma tese não é apenas produto de uma única pessoa, gostaria de agradecer a todos aqueles que, de um modo ou de outro, contribuíram para a realização deste trabalho.

Aos meus orientadores, Professor Doutor Paulo Renato Lourenço e Professor Doutor José Miguez, fica um agradecimento e um reconhecimento especial. Pela disponibilidade que sempre mostraram, pelos conselhos, pelo apoio e por partilharem comigo os seus (muito ricos) conhecimentos, que transformaram as nossas reuniões um contínuo espaço de aprendizagem e reflexão.

Agradeço, igualmente, a todos os professores que me acompanharam nestes 5 anos de formação superior. Pelo exemplo de competência que me faz sentir orgulhosa de pertencer a esta “casa”. Um agradecimento especial aos meus professores do 2º ciclo, Professores Doutores Duarte Gomes, Teresa Rebelo e Leonor Cardoso pelas aprendizagens que me proporcionaram, pelo exemplo de competência e pela partilha de conhecimentos que nos acompanharão toda a vida.

Gostaria de expressar o meu agradecimento à Doutora Cláudia Figueiredo pelo interesse pelo nosso estudo, pelas aprendizagens e pela ajuda disponibilizada no tratamento dos dados.

Agradeço às instituições que me abriram as portas e que tão bem me acolheram e a todos os colaboradores pelo interesse mostrado na participação no estudo, permitindo a recolha dos dados, crucial para este trabalho.

Aos meus pais fica um agradecimento eterno. Por me terem proporcionado a oportunidade de estudar nesta academia, pelo apoio constante e pelos conselhos. Por terem acreditado sempre em mim.

Aos meus avós agradeço o apoio e o carinho.

À minha irmã agradeço a amizade.

À Marianinha agradeço o facto de acreditar sempre em mim, não importa o quê. Agradeço as brincadeiras e o carinho.

A todos os meus amigos que sempre me acompanharam e apoiaram em todos os momentos e que permitiram que esta travessia fosse mais fácil.

Um agradecimento especial à Marta e à Margarida pelas horas de conversa que permitiam um afastamento físico e psicológico deste trabalho.

Um agradecimento sem fim à Joana. Por ter rido comigo, chorado comigo, brincado comigo, desesperado comigo. Por ter tornado este ano mais fácil. Por ter estado sempre presente. Pelo apoio, pelo exemplo. Pelos bons momentos que passamos juntas. Pela boa disposição. Por ter uma capacidade incrível de amnésia selectiva. Certamente só assim me poderia ouvir falar do mesmo pela enésima vez com mesmo interesse e preocupação. É uma honra poder dizer que és minha amiga.

“E de novo acredito que nada do que é importante se perde verdadeiramente”

À memória da minha avó Gracinda,
que deixou em mim mais do que ela imagina,
dedico este trabalho.

Índice

Introdução	1
I. – Enquadramento Conceptual	
I.I. – Desenvolvimento Grupal	2
1. Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001)	5
I.II – Liderança e Desenvolvimento Grupal	9
II. – Objectivos	14
III. – Metodologia	
III.I. – Caracterização da Amostra	15
III.II. – Procedimentos de Recolha dos Dados	16
III.III. – Instrumento: o Questionário de Estilos de Liderança	
1. Construção e Avaliação da Validade de Conteúdo do Instrumento	17
2. Resultados: Qualidades Psicométricas do QEL	20
IV. – Discussão dos Resultados	31
V. – Conclusões	33
VI. – Bibliografia	34

Introdução

O desenvolvimento dos grupos e os estilos de liderança constituem objecto de estudo há largas décadas. Ainda assim, são temas sempre tidos em consideração quando reflectimos sobre o funcionamento dos grupos e das organizações e, portanto, permanecem actuais.

Sendo a vida em grupo uma realidade indiscutível quando se fala na natureza humana, não será de estranhar o interesse pelo estudo da natureza e do desenvolvimento dos grupos no domínio das ciências sociais. No campo da Psicologia das Organizações, este interesse recai, obviamente, sobre os grupos (formais e informais) nas organizações. Não negando o interesse e importância que outros tipos de grupo têm para a vida do ser humano, vamos, neste trabalho, centrar-nos nos grupos formais das organizações. Iniciaremos este trabalho apresentando uma síntese global dos principais tipos de modelos de desenvolvimento grupal, focando a nossa atenção, de forma particular, no Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001), em que nos ancorámos para a realização do estudo empírico que levamos a efeito. Tratando-se de um modelo que, como veremos, procura integrar os múltiplos processos grupais no contexto das diversas fases ou níveis de desenvolvimento grupal – nomeadamente a problemática relativa à liderança – é com base neste modelo que vamos desenvolver o instrumento de avaliação dos estilos de liderança, objectivo central deste trabalho. Afastando-nos da concepção clássica que advoga que podemos identificar bons e maus estilos de liderança, defendemos, antes, que existem estilos mais ou menos adequados ao contexto em que o grupo opera. Particularizando, procuramos especificar a sua adequação ao nível de desenvolvimento do grupo. Assim, defendemos que para cada nível de desenvolvimento do grupo haverá um estilo de liderança mais adequado.

I – Enquadramento conceptual

I.1 – Desenvolvimento Grupal

O estudo dos grupos é uma temática que tem surtido grande interesse no seio das ciências sociais. Quer nos refiramos a grupos informais, de cariz mais “familiar” e sem regras e padrões de comportamento previamente definidos, quer estejamos perante grupos formalmente definidos, onde as regras, papéis e comportamentos (pelo menos em parte) são decretados à partida, a verdade é que estes parecem estar no cerne do funcionamento da vida em sociedade e, mais especificamente, das organizações (Passos, 2001).

Contudo, pensar nos grupos ou, mais especificamente, na pertinência que o trabalho em grupo tem, pode originar grande ambivalência. Sem dúvida que, por um lado, acreditamos que o trabalho conjunto é superior ao trabalho individual que cada um consegue produzir; que se produz uma sinergia muito particular e muito mais possante, que permite pensarmos no grupo como mais do que a soma das partes. Todavia, por outro lado, é inegável que, por vezes, os grupos não são bem sucedidos e, neste caso, ouvimos muitas vezes a expressão “Este grupo não funciona”. Assumimos, portanto, que, por vezes, um grupo não é eficaz na prossecução dos seus objectivos. Que factores determinarão, então, se um grupo vai ser bem ou mal sucedido? A resposta a esta questão não é pacífica, nem simples. Como realidade dinâmica, viva e complexa, aquilo que afecta um grupo não pode ser resumido a um ou dois factores.

Na vida organizacional, realidade em que nos vamos focar, a indiscutível existência dos grupos é admitida há largos séculos, mas só mais recentemente tem vindo a ser encarada como um fenómeno relevante e potencialmente vantajoso e, nesse sentido, estudado enquanto tal. Se com Taylor os grupos (formais e informais) eram reprimidos, porque vistos como uma ameaça ao bom funcionamento da organização, foi com o estudos de Hawthorne que os grupos nas organizações ganharam relevância e passaram a ser vistos como factores chave no estudo de questões como a produtividade ou a satisfação no trabalho. A partir desse momento, a vida em grupo como factor intrínseco ao próprio indivíduo passou a ser reconhecida e aceite ao nível do efeito provocado nas organizações. Desenvolveram-se, desde então, inúmeros estudos relativos aos grupos e ao seu impacto na vida das organizações (Kozlowski, & Bell, 2003; Lourenço, 2002).

Da constatação do grupo como realidade organizacional e como sistema social dinâmico que é influenciado e influencia, de forma determinante, o funcionamento da organização, desenvolveu-se, no Tavistock Institute em Londres, nos anos 50, o modelo Sociotécnico. Este modelo concebe o grupo como um sistema composto por dois subsistemas que, ainda que distinguíveis, são indissociáveis: o subsistema social ou afectivo e o subsistema técnico ou de tarefa. Longe de serem concorrentes

Nível de Desenvolvimento Grupal e Estilos de Liderança: construção e estudos psicométricos de um instrumento

Filipa Valente da Silva (e-mail:Filipa.v.silva@gmail.com) 2007

entre si, estes subsistemas devem (e têm) que ser impulsionados em conjunto e não numa lógica de ganhar-perder. Esta abordagem constitui uma referência e permanece com grande actualidade, nomeadamente, e entre outros aspectos, por ter em consideração não apenas os objetivos, tarefas e recursos (subsistema tarefa), mas, também, os membros que constituem o grupo e as suas inter-relações sociais (subsistema afectivo) e, inclusivamente, indo mais longe, ao afirmar que a organização não é mais que o resultado da interacção entre estes dois subsistemas, reforçando o carácter substancial de cada um para o todo organizacional (Eijnatten, 1998; Lourenço, 2002; Dimas, 2007).

A sua pertinência e relevância são solidamente atestadas pelo facto de, desde que começou a ser desenvolvida, não mais ter abandonado o panorama organizacional. Sem dúvida que a constatação da necessidade de considerar o lado sócio-afectivo do trabalhador e a sua articulação com o sistema tarefa, representou um profundo e significativo corte quer com a perspectiva Taylorista (e pouco humanizada) da organização do trabalho, quer com o modelo das Relações Humanas que, embora acentuando as relações sociais, as mantinha “subjugadas” ao sistema técnico, os quais constituíram abordagens dominantes durante muito tempo.

É com base na abordagem sociotécnica que adoptamos um conceito de grupo que enfatiza a interdependência entre os seus membros em torno das, igualmente, relações de interdependência que se estabelecem entre dois subsistemas fundadores – sócio-afectivo e tarefa – e entre estes e a sua envolvente. O grupo funda-se em, pelo menos, um alvo-comum, mobilizador da acção dos membros. Os membros do grupo reconhecem-se como pertencentes ao mesmo grupo e são, igualmente, reconhecidos pelos não-membros. Existem, assim, fronteiras temporais e psicológicas, (pelo menos) um alvo comum mobilizador e relações de interdependência (Arnold & Feldman, 1986; Lourenço, 2002; Kozlowski, & Bell, 2003; Oliveira, Miguez & Lourenço, 2005; Dimas, 2007).

Contudo, devemos salientar que a presença destas forças impulsoras, ou condições de base, por si só, não garante o bom funcionamento do grupo, nem sequer a sua sobrevivência e desenvolvimento. Estas revelam-se forças impulsionadoras de base, na verdadeira acepção da palavra: sem elas o grupo não pode emergir, mas, para que se desenvolva a partir desse ponto, é necessário que estas adquiram uma solidez que lhes confira uma força de agregação superior às forças de desintegração (Rodrigues, Miguez & Lourenço, 2006).

Para além do estudo do impacto dos grupos nas organizações, por volta da década de 50 passou a haver, do mesmo modo, um interesse crescente pelo estudo do desenvolvimento dos grupos. O que faria com que um conjunto de pessoas se tornasse um grupo? Como sistema dinâmico, como poderemos olhar a sua evolução no tempo? Haverá um padrão geral de desenvolvimento para todos os grupos? Porque funcionam alguns grupos de forma tão positiva e porque existem outros permanentemente em colapso?

Abriu-se, deste modo, um novo campo de investigação que pretende

descrever “o processo através do qual uma colecção de indivíduos com fracas ligações entre si se desenvolve até se tornar uma entidade unificada” (Brower *in* Lourenço, 2002, p. 113). Neste sentido, a maioria dos modelos de desenvolvimento grupal considera que a sua evolução é marcada por um conjunto de fases que, ainda que não totalmente circunscritas, podem ser reconhecidas e descritas.

Destacamos, no entanto, que o desenvolvimento do grupo é um processo que segue uma lógica de continuidade e não de mudanças radicais. Assim, é algo que se vai construindo progressivamente, e não algo que surge de um momento para o outro (Oliveira, Míguez & Lourenço, 2005).

Neste domínio, e de acordo com Bouwen & Fry (1996) e também Wheelan & Kaeser (1997), salientam-se quatro grandes tipos de modelos de desenvolvimento grupal, que se distinguem entre si pela maneira como vêm o próprio processo de desenvolvimento. Podemos, assim, identificar os modelos lineares; em espiral ou cíclicos; de polaridade; e de equilíbrio interrompido.

Os *modelos lineares* (os mais desenvolvidos na literatura) vêm o desenvolvimento dos grupos como uma sequência ordenada de fases ou estádios, que seguem uma direcção pré-determinada no sentido da menor para a maior maturidade. Assim, assumem que os grupos evoluem de uma fase primária caracterizada pela imaturidade e dependência face à figura do líder, para uma fase de maturidade, autonomia, embora assente na interdependência, produtividade e colaboração (Bouwen & Fry, 1996; Wheelan & Kaeser, 1997; Lourenço, 2002).

Apesar de verem o desenvolvimento como um percurso ordenado, composto por fases com características próprias, os modelos lineares assumem a possibilidade de o desenvolvimento ser feito por avanços e recuos e, inclusivamente, ser marcado por um “congelar” numa fase particular e, por conseguinte, nunca atingirem a maturidade (Bouwen & Fry, 1996; Wheelan & Kaeser, 1997; Lourenço, 2002). Contudo, estes modelos não prevêem o impacto do contexto no desenvolvimento grupal, que segue invariavelmente as fases previamente estabelecidas. O contexto pode coagir de algum modo o desenvolvimento do grupo, mas nunca alterar a ordem das suas fases (Oliveira, Míguez & Lourenço, 2005).

Por seu lado, os *modelos em espiral ou cíclicos* percebem o desenvolvimento dos grupos como um processo circular. Significa isto que o grupo aborda eternamente as mesmas questões e problemas, mas fá-lo sempre a níveis superiores. Assim, a resolução de uma situação será sempre temporária, já que o grupo volta a confrontar-se com ela num tempo posterior. Deste modo, podemos também inferir que a própria maturidade do grupo será, ela própria, transitória, já que o grupo necessita de estar em permanente actualização (Bouwen & Fry, 1996; Wheelan & Kaeser, 1997; Lourenço, 2002).

Os *modelos de polaridade*, por seu turno, concebem o desenvolvimento dos grupos em termos de um contínuo campo de tensões entre forças que se opõem. Deste modo, as oposições são essenciais e é a reflexão sobre elas que permite o desenvolvimento do grupo. Tópicos como a identidade (individual vs grupal) ou a dependência (dependência vs independência), constituem exemplos de paradoxos nunca totalmente resolvidos. Ao longo da sua história, o grupo encontra-se, assim, sempre algures num continuum entre forças em oposição (Bouwen & Fry, 1996; Wheelan & Kaeser, 1997; Lourenço, 2002).

Nos *modelos de equilíbrio interrompido*, o tempo é o factor central no que concerne ao desenvolvimento dos grupos. Para estes modelos, é a percepção do tempo (e, mais concretamente, a pressão do tempo) que provoca mudança no grupo. É a consciência do tempo passado e futuro que conduz o grupo a desenvolver-se, alternando períodos de continuidade e estabilidade, com períodos de transição e revolução (Bouwen & Fry, 1996; Wheelan & Kaeser, 1997; Lourenço, 2002).

Para além destes quatro tipos de modelos, surgiu uma corrente de cariz integrativo. Por assumir que nenhum destes modelos, isoladamente, se revelam totalmente satisfatórios, procuram integrar-se os seus aspectos mais positivos e surgem, assim, os *modelos integrados de desenvolvimento grupal*, onde se insere o modelo que adoptámos para fundamentar a nossa posição teórica e para conduzir a nossa investigação.

1 – Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal (Miguez e Lourenço, 2001)

O Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001) é um modelo que se insere na perspectiva sociotécnica e é influenciado pelos modelos lineares e pelos modelos cíclicos. Para estes autores, os grupos são uma realidade intersubjectiva composta por dois subsistemas (sócio-afectivo e tarefa).

Influenciado pelos modelos lineares, estes autores concebem o desenvolvimento dos grupos até à maturidade como uma sucessão de quatro estádios: Estruturação, Reenquadramento, Reestruturação e Realização. O carácter cíclico deste modelo acentua a possibilidade de o desenvolvimento se fazer através de avanços e recuos, podendo o grupo ficar “retido” numa determinada fase e, inclusivamente, não atingir a maturidade. Os temas são retomados sempre em níveis distintos de complexidade e a maturidade, para além de nem sempre ocorrer, assume, assim, um carácter transitório.

De natureza sociotécnica, este modelo defende que nas duas primeiras fases as preocupações dominantes são de cariz afectivo, enquanto nas duas últimas as preocupações se centram no subsistema tarefa. Esta posição é

apoiada por outros autores (e.g. Shaw, 1989; Chang, 2003), quando afirmam que as capacidades sócio-afectivas se desenvolvem mais rapidamente nas primeiras fases de desenvolvimento dos grupos e que, só depois, há uma maior focalização na tarefa (Oliveira, Miguez & Lourenço, 2005; Moreira, 2007).

Podemos, assim, defender que, para além das quatro fases que pautam o desenvolvimento grupal, estas podem, ainda, ser divididas em dois ciclos: o primeiro ciclo composto pelas fases 1 e 2 e que corresponde ao ciclo sócio-afectivo, e um segundo ciclo constituído pelas fases 3 e 4, pertencentes ao ciclo de tarefa.

A primeira fase, *Estruturação*, é marcada pela ansiedade por parte dos membros e por uma elevada dependência face à figura da autoridade (nos grupos formais, na sua maior parte, a chefia representa tal figura). Porque este momento constitui uma nova situação, as relações entre os membros são superficiais e cada membro procura conhecer os outros membros (sem, contudo, exigir dos mesmos uma exposição profunda) e ser por eles (re)conhecido como membro do grupo. Esta exploração inicial é feita com extremo cuidado e de forma defensiva. Acima de tudo, os membros procuram ser aceites no grupo, pelo que as energias são canalizadas para agradar ao líder e aos restantes membros. Os conflitos são evitados e tidos como uma ameaça ao equilíbrio do grupo e os subgrupos são totalmente negados (“somos apenas um”, “estamos todos no mesmo barco”). À medida que os membros se vão conhecendo, a ansiedade inicial dá lugar à euforia colectiva e a uma coesão fusional, provocando nos membros a ilusão de proximidade, de profundidade nas relações e de espírito de equipa, pois todos concordam unanimemente com as decisões tomadas (Lourenço & Miguez, s/d).

Estas relações superficiais e comunicação estereotipada, associadas a uma baixa consciência do alvo e a uma participação reduzida (pois existe uma inibição de respostas individuais devido a uma intolerância aos desvios), assim como à tomada de decisão por unanimidade, conduz a uma fraca qualidade do trabalho produzido. Só quando estas questões relativas à inclusão estão resolvidas é que o grupo encontra condições para transitar para a fase seguinte (op. cit).

A fase do *Reenquadramento* vai, de certo modo, ao nível do comportamento manifesto (e não das preocupações que lhe subjazem), opor-se à primeira fase. Aqui, as máscaras sociais criadas na fase 1 vão caindo, expondo as diferenças reais entre os membros, que vão procurar impor a sua individualidade. A coesão dos membros face ao líder desaparece, dando lugar a conflitos e ao questionar do papel do próprio líder. Esta contradependência face à autoridade dá, também, origem a contestações e desvios em relação às normas. Neste sentido, os membros tentam impor os seus próprios valores, novas normas e novas formas de alcançar os objectivos. Apesar de haver uma média consciência do alvo, a tarefa está claramente secundarizada. Os papéis são estruturados em relações de poder,

mais do que nas reais capacidades de cada um. Nesta fase os sub-grupos existem, mas são vistos pelos membros do grupo como uma força de oposição, não só em relação a outros sub-grupos, como, igualmente, em relação ao líder (op. cit).

Os mal-entendidos de comunicação, as relações tempestuosas, bem como a participação competitiva e a necessidade de recorrer a processos formais de tomada de decisão (votações) fazem com que a qualidade do trabalho produzido seja, muitas vezes, reduzida. As forças de desintegração estão no máximo e o grupo só transita para a fase seguinte quando (e se) os membros aprenderem a resolver os conflitos de uma forma construtiva e quando perceberem que as suas diferenças, mais do que constituírem uma ameaça para a sobrevivência do grupo, constituem a sua maior força (op. cit).

Na fase da *Reestruturação*, e resolvidas as principais questões a nível sócio-afectivo, o grupo pode, finalmente, focar-se na tarefa. Existe um claro esforço de aceitação e integração das diferenças individuais. As relações são marcadas pela confiança, pela cooperação e pela partilha. As normas do grupo, bem como o papel que cada um irá desempenhar, ganham contornos mais claros e mais ajustados à realidade em que operam e às características e capacidades de cada um (op. cit).

A focalização na tarefa conduz a que o principal desejo do grupo seja o de produzir com qualidade. A comunicação é aberta, centrada na tarefa e nos papéis de cada um e é possível tomar decisões consensuais. Aqui, mais do que tentar impor ideias, procura-se integrar para produzir uma solução mais rica e, conseqüentemente, mais vantajosa para todo o grupo. As divergências revestem-se de uma menor intensidade conflitual e, sobretudo, a forma como são abordadas permite uma gestão satisfatória das mesmas. Para além disso, o grupo procura estratégias mais maduras de negociação relativamente aos objectivos, papéis, estrutura, gestão, procedimentos e organização do trabalho (op. cit).

Começa, igualmente, a existir a consciência de que os sub-grupos podem ser úteis para o sucesso do grupo e estes são, assim, aceites ou, no mínimo, tolerados. Os membros percebem-se como interdependentes e aceitam essa condição (op. cit).

Quando as normas que regulam o funcionamento do grupo estão (re)ajustadas, este transita para a fase 4.

A *Realização* constitui a última fase do desenvolvimento grupal proposta pelo modelo, e conseqüentemente, equivale à fase de maior maturidade do grupo. Aqui, a elevada consciência do alvo leva a que grande parte da energia do grupo seja canalizada para a prossecução dos objectivos da tarefa. A percepção de interdependência, mais do que aceite, é, agora, valorizada pelos membros do grupo. A confiança, o envolvimento e a cooperação estão, igualmente, bem patentes nesta fase (op. cit).

A comunicação é profunda e direccionada para a procura do modo mais adequado para o alcance eficaz dos objectivos. A participação é

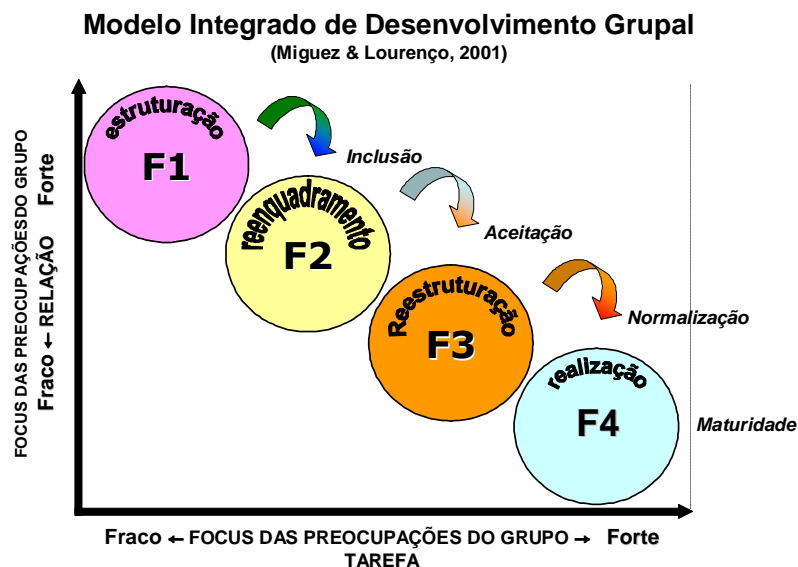
cooperativa e a tomada de decisão é consensual, baseada em estratégias integrativas (op. cit).

A coesão do grupo é elevada e funcional. As diferenças são aceites e valorizadas, havendo uma consciência de que a diversidade é uma mais-valia e, conseqüentemente, os conflitos tendem a ser reduzidos e, sobretudo, geridos de forma a que prevaleça o sentimento de divergência construtiva. Os papéis no grupo são aceites e ajustados às capacidades de cada um. Existe, ainda, uma estimulação para a inovação e mudança face às normas, no sentido da permanente actualização assente num processo contínuo de auto-regulação (Lourenço & Miguez, s/d).

Os sub-grupos, porque são vistos como uma mais-valia para o êxito do grupo, são estimulados.

Na Figura 1 podemos ver uma esquematização deste modelo. Torna-se clara a evolução do foco de atenção do grupo do plano sócio-afectivo para o plano da tarefa, à medida que o grupo vai evoluindo. Ainda assim, não devemos esquecer que o foco de atenção pode ficar mais fraco, mas nunca desaparece.

Figura 1: Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001)
(adaptado de Lourenço e Miguez, s/d).



Consideramos este modelo bastante completo por ser inspirado na perspectiva sociotécnica. De facto, parece-nos clara a importância de se considerar a parte afectiva e a parte da tarefa quando nos referimos a um grupo e ao seu desenvolvimento. Este facto permite que seja ultrapassada a crítica presente na literatura que refere que os modelos de desenvolvimento grupal se centram mais nas questões interpessoais, negligenciando a tarefa: vêm o desenvolvimento grupal mais em termos de atracções e conflitos interpessoais, e menos em termos de padrões de interacção relevantes para a

tarefa (Kozlowski & Bell, 2003). Este modelo é igualmente pertinente pela sua tentativa (e, a nosso ver, com êxito) de integração, ao defender a evolução dos grupos no tempo, mas não descurando o impacto que o contexto tem nesse desenvolvimento. Para além disso, apesar de defender 4 fases de desenvolvimento, admite que o grupo possa não conseguir atravessá-las todas, que possa haver regressões e, inclusivamente, uma fixação numa fase particular. Adicionalmente, o facto de nos fornecer um instrumento que nos permite avaliar no terreno a fase de desenvolvimento de um grupo, o qual tem sido utilizado, com bons resultados, em diversas investigações, constitui uma sua mais-valia.

I.II – Liderança e Desenvolvimento Grupal

Quando falamos em grupos formais nas organizações, a liderança é um conceito que, inexoravelmente, lhe aparece associado (se, em qualquer grupo, os processos de liderança estão presentes, nos grupos formais, com efeito, a sua evidência é óbvia). Porque se assume que os grupos necessitam, neste contexto, de trabalhar com supervisão e orientação de outrem e porque é reconhecido o seu papel crítico na prossecução e alcance dos objectivos do grupo, a literatura sobre o que torna um indivíduo num líder, o que o destaca dos demais para que possa ser considerado “aquela” pessoa é vastíssima e os debates no seio da comunidade científica permanecem, há largas décadas, animados pelas diferentes perspectivas e pela impossibilidade de consenso.

Esta complexidade associada a este conceito começa, justamente, pela dificuldade em definir liderança de forma a abarcar tudo aquilo que o conceito encerra. Ainda assim, circunscritos ao contexto formal, podemos dizer que *“Leadership is that part of the role of a (appointed or elected) leader that is directly linked to influencing the behaviour of the group, or of one or more members of the group, and that is expressed through the direction and coordination of activities that are important (...)”* (Andriessen, & Drenth, 1998, p. 323).

Mas, o que fará com que uma pessoa se assuma como um líder (eficaz)? O que fará com que uma pessoa consiga ter influência sobre os sentimentos e acções dos seus subordinados?

A tentativa de explicação deste fenómeno conduziu a que, ao longo da história, fossem surgindo diversas abordagens. Ainda que procurassem responder (no essencial) às mesmas questões, o foco de análise foi distinto nestas múltiplas abordagens. Assim, enquanto umas procuravam traços inatos que caracterizavam o líder eficaz (as características de personalidade que constituem o líder universal, capaz de liderar qualquer grupo e em qualquer situação), outras procuravam os comportamentos que o distinguiam dos demais (focando-se no comportamento observável do líder no exercício das suas funções, procuraram padrões específicos de comportamento dos líderes eficazes). Outras, ainda, começaram a centrar o seu foco de análise em factores situacionais para a determinação do que seria uma liderança

eficaz. O contexto adquire aqui uma nova importância e a dinâmica líder-constrangimentos situacionais ganha uma nova importância.

De entre estas abordagens, destacamos a perspectiva situacional/contingencial da liderança, que adoptamos como base de todo o nosso trabalho e que consideramos de extrema pertinência e actualidade.

Esta perspectiva foi desenvolvida como resposta à dificuldade de adequação dos modelos dos traços e comportamentais à prática. Agora, a preocupação com a identificação das características do líder universal é substituída por uma orientação mais contingencial, na qual o contexto assume um papel mais relevante no que concerne à determinação do comportamento mais adequado (Yukl & Van Fleet, 1992; Andriessen, & Drenth, 1998; Neves, 2001; Avolio, Sosik, Jung & Berson, 2003; Miner, 2005).

A perspectiva situacional defende que a liderança eficaz é, em última análise, uma questão de conseguir harmonizar as características pessoais do líder, dos subordinados, a natureza da tarefa e a situação que circunda a tarefa. Esta observação leva-nos a concluir que uma liderança eficaz num contexto pode ser totalmente inadequada noutra. A flexibilidade do líder assume, assim, um papel vital para a sua sobrevivência e para a do próprio grupo, uma vez que o comportamento necessário (o estilo de liderança) altera-se conforme a situação (Robbins, 1994; Schein, 1982).

Um líder eficaz será aquele que melhor se consegue adaptar às alterações ocorridas, quer no contexto em que opera (tipo e grau de estruturação da tarefa, condicionantes temporais e económicos, etc.), quer no próprio grupo (decorrentes do seu desenvolvimento).

Podemos, pelo que foi exposto, concluir que o relacionamento entre líder e liderados e a própria maturidade do grupo determinam as oportunidades de actuação do líder. Esta é uma característica implícita no Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001), facilmente analisada quando verificamos que, para além das fases de desenvolvimento grupal, estes autores avançam, igualmente, com um estilo de liderança mais adequado para cada fase, de forma a potenciar o desenvolvimento do grupo e a facilitar o seu acesso à maturidade.

Desta forma, mais do que avaliar os diversos estilos de liderança de uma forma (mais ou menos) descontextualizada, este modelo aponta, em vez disso, estilos mais ou menos adequados ao nível de maturidade do grupo.

Assim, e porque o modelo de desenvolvimento grupal comporta um caminho que vai da menor maturidade e maior dependência face ao líder para um estado de elevada maturidade e independência, os próprios estilos de liderança prevêem uma evolução no comportamento do líder, de modo a que este avance de uma liderança mais directiva (mas não autocrática), para uma liderança mais delegativa (mas sem nunca deixar de apoiar os seus membros), num claro gradiente de um estilo mais centralizador para um estilo mais descentralizador.

A acção do líder vai focar-se nos dois subsistemas, mas orientando as suas acções de forma distinta: vai procurar responder às questões levantadas

em relação ao subsistema em que os membros estão focados (subsistema sócio-afectivo nas fases 1 e 2; subsistema tarefa nas fases 3 e 4), de modo a facilitar a resolução destas e, assim, permitir o desenvolvimento do grupo. Porém, vai chamar a atenção e dirigir a sua acção em função do subsistema que, em cada fase, se encontra mais negligenciado. Deste modo, a acção do líder nas fases 1 e 2 vai centrar-se explicitamente no subsistema tarefa, ao passo que nas fases 3 e 4 vai focar-se de forma explícita no subsistema sócio-afectivo, de modo a que os membros não percam de vista a importância que os dois subsistemas representam na eficácia e no sucesso do grupo.

Na fase 1 e 2, o líder procura desenvolver o subsistema afectivo com base nas tarefas. Nas fases 3 e 4, e porque o grupo já se encontra altamente focado na tarefa, o líder vai apelar ao subsistema sócio-afectivo para potenciar, ainda mais, a motivação e a qualidade das interacções entre os membros e, deste modo, potenciar uma maior eficácia ao nível da tarefa. O líder passa, assim, de um estilo Estruturador, para Transformador, depois para Orientador e, finalmente, para um estilo Interactivo. Podemos dizer que estes estilos se distribuem num continuum que vai da maior centralização dos processos grupais para a maior descentralização desses processos.

O estilo *Estruturador* caracteriza-se por uma elevada orientação, direcção e apoio do líder aos membros do seu grupo. As suas acções são maioritariamente orientadas para a tarefa: o líder descreve claramente os objectivos, regras do grupo, resultados a atingir e prazos a cumprir, bem como o que se espera de cada membro para o bom funcionamento do grupo. Adopta, assim, para si o controlo e direcção das tarefas e a tomada de decisão.

O líder estruturador intervém logo que ocorre uma alteração no bom funcionamento do grupo e assume individualmente a resolução de eventuais conflitos existentes, através de uma explicitação dos papéis de cada um no quadro dos resultados esperados.

Do mesmo modo, define os valores do grupo e procura criar através deles uma fonte de inspiração e motivação, procurando que os membros se sintam identificados com o grupo.

Os processos de comunicação entre o líder e os membros são centralizados e conduzidos pelo líder. Podemos afirmar que, se a intervenção manifesta do líder incide sobre a tarefa, a sua atitude geral relativamente aos dois subsistemas fundadores do grupo – tarefa e sócio-afectivo – é semelhante: o líder assume-se como a figura central, assumindo para si o controlo dos processos grupais.

O líder *Transformador* vai apelar à participação dos membros para a realização da maioria dos processos inerentes ao grupo. Ainda que continue a exercer controlo, a sua atitude é de aceitação e mesmo de estímulo à participação, sobretudo no domínio da tarefa. Assim, o líder vai estimular o envolvimento de todos os membros e proporcionar um clima de confrontação positiva, marcado pelo respeito pelas opiniões individuais.

Solicita a contribuição de todos e escuta-as, mesmo quando as opiniões expressas são diferentes das suas e mostra-se disponível para, eventualmente, as integrar antes de tomar uma decisão.

Este líder vai acentuar a importância do trabalho em equipa para o sucesso do próprio grupo e estimula e encoraja as interações centradas na tarefa.

O líder centraliza e conduz os processos de comunicação, mas procura que os membros expressem e escutem as opiniões uns dos outros. Apesar de assumir individualmente a resolução dos conflitos, procura que as diversas opiniões se possam exprimir e (re)centra-as na tarefa.

Assim, ainda que o líder centralize a gestão dos processos grupais, existe uma tentativa de envolvimento dos membros nos processos de tomada de decisão, definição de objectivos, etc..

O líder *Orientador* vai estimular um clima no grupo orientado para o rigor e para a realização das tarefas, a partir de uma intervenção explicitamente reforçadora do subsistema sócio-afectivo.

O líder facilita e estimula o envolvimento de todos os membros da equipa, apelando à participação de todos, procurando integrar as eventuais propostas de mudança e procurando que os membros assumam um importante peso na definição das regras, objectivos, papéis e processos do grupo.

O líder apoia os seus membros a ajustarem as suas competências e motivações às tarefas propostas. Delega algumas tarefas, num claro sinal de confiança nos seus membros.

Os conflitos são moderados pelo líder, que procura que a resolução dos mesmos seja atingida pelos membros envolvidos.

Ao encorajar e apoiar a colaboração, ao reforçar a coesão e, sobretudo, ao explicitar, pelas suas acções, a confiança depositada nos membros do grupo, o líder foca a sua intervenção no sistema sócio-afectivo.

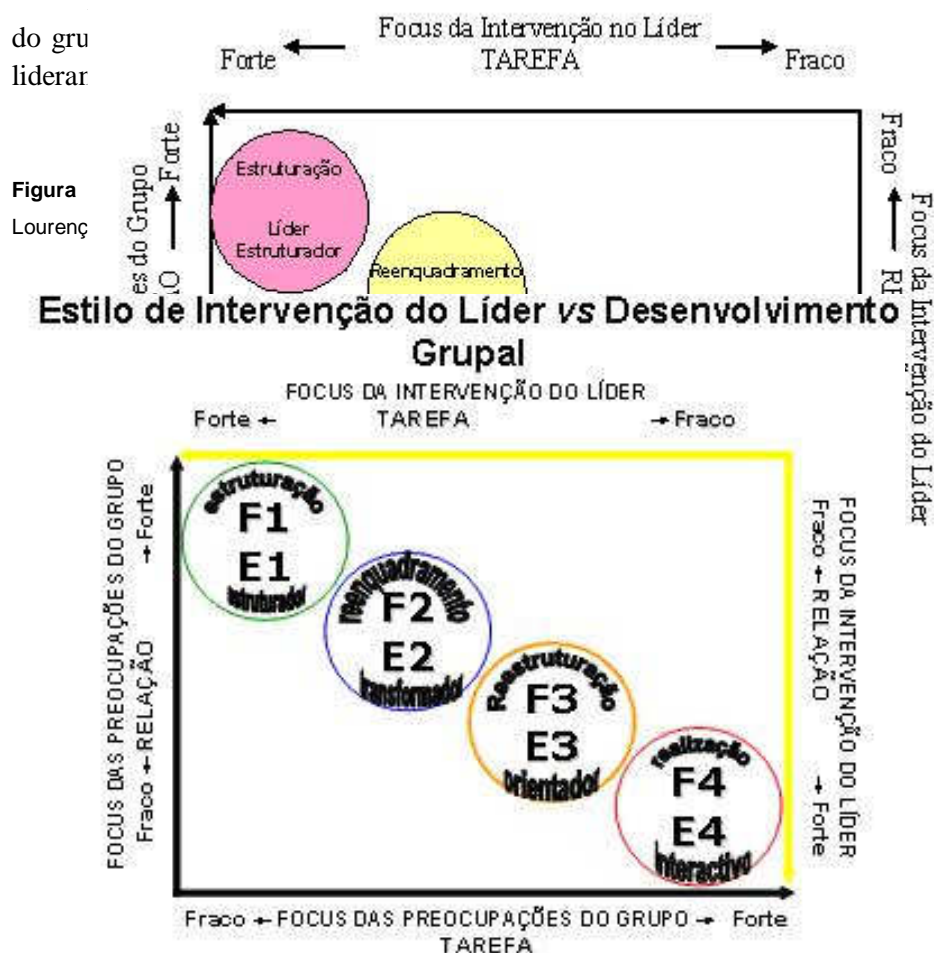
O líder *Interactivo* caracteriza-se por se mostrar disponível para realizar uma intervenção mínima na gestão dos processos internos do grupo. A confiança expressa na delegação de tarefas importantes para o grupo (possibilitando, deste modo, ocupar-se, ele mesmo, da gestão dos interfaces fronteiros do grupo), no reforço e estímulo à partilha e à comunicação aberta e profunda, caracterizam grande parte da atitude deste tipo de estilo de liderança. O líder partilha o poder, os recursos e a informação para que a equipa possa melhorar e inovar no seu trabalho. Há uma ênfase nas actividades cooperativas e no reforço da interdependência e da autonomia do grupo, fazendo, no entanto, perceber, que não está ausente nem inactivo, mas confiante e atento.

A intervenção do líder é feita com base no sistema sócio-afectivo, ao monitorizar e reforçar a coesão do grupo.

Esta abordagem aos estilos de liderança, baseada na perspectiva

situacional e sociotécnica, reveste-se de particular interesse ao conseguir unir duas grandes vantagens das teorias em que se inspira: por um lado, considera que a liderança, mais do que um conjunto de atributos ou de comportamentos identificados no vácuo, deve ser analisada em perspectiva, deve ser vista em termos da sua adequação ao contexto em que se insere. Por outro lado, não esquece que o grupo possui dois subsistemas interdependentes e vê o líder eficaz como aquele que vai conseguir responder adequadamente em ambos os subsistemas.

Estas considerações tornam este modelo bastante pertinente e de uma notável aplicação prática, pois, ao conjugar-se com uma teoria de desenvolvimento grupal, vai permitir que, ao nível da investigação se procure uma compreensão integrada dos diversos processos de grupo (e, neste caso particular, da liderança), em cada momento ou fase e, ao nível da intervenção se tenha em conta, na gestão grupal, o ajustamento estilo de liderança – fase de desenvolvimento, no sentido de potenciar os processos de desenvolvimento e a eficácia¹.



¹ Importa notar que, subjacente à ideia exposta, está o facto de que o líder deva ser capaz de, ele próprio, se ir desenvolvendo com o grupo, a fim de conseguir corresponder às necessidades do grupo em todas as (possíveis) fases.

II – Objectivos

De acordo com o que foi anteriormente exposto, e perante a estreita relação entre os níveis de desenvolvimento grupal e os estilos de liderança que é por nós defendida, consideramos de máxima importância a existência de instrumentos devidamente validados que permitam uma acurada determinação dos níveis de desenvolvimento grupal e dos estilos de liderança.

Dado que, embora exista um instrumento para a identificação dos níveis de desenvolvimento grupal (PDE), não existia um instrumento que, assente na mesma teoria, permitisse determinar os estilos de liderança aqui defendidos, o objectivo central deste trabalho consiste na construção e na realização de estudos psicométricos de tal instrumento.

Dado o tamanho da nossa amostra e o tipo de análise a que submetemos os nossos dados, encontramos-nos perante um estudo exploratório.

III – Metodologia

III.1 – Caracterização da Amostra

A presente investigação incidiu sobre uma amostra constituída por um total de 159 sujeitos. Estes sujeitos distribuem-se por 44 equipas de trabalho, com uma média de 4 sujeitos por grupo.

Esta amostra foi obtida junto de quatro organizações distintas, três delas pertencentes ao sector industrial e a quarta classificada como organismo público. Para todas elas, foram inquiridos quadros médios e superiores de distintas actividades profissionais.

O quadro 1 apresenta a caracterização da amostra em análise.

Quadro 1. Características demográficas da Amostra (n = 159)

Características	n	%
Género		
Feminino	58	37
Masculino	98	61
Omissões	3	2
Antiguidade na Equipa (anos)		
0 - 5	55	35
6 - 10	34	21
11 - 15	33	21
16 - 20	18	11
21 - 30	5	3
> 30	13	8
Omissões	1	1
Habilitações Literárias		
4º ano	3	2
6º ano	4	3
8º ano	2	1
9º ano	7	4
10º ano	1	1
11º ano	4	3
12º ano	56	35
Bacharelato	13	8
Licenciatura	58	36
Mestrado	1	1
Omissões	10	6

Estes grupos enquadram-se naquilo que Arnold & Feldman (1986) definem como grupos de comando, isto é, aqueles que são constituídos por um superior e os seus subordinados. Estes grupos são permanentes e, mesmo que um dos membros abandone o grupo, este continua, formalmente, a existir.

A questão do número mínimo de elementos necessários para que nos possamos referir a um conjunto de pessoas como grupo constitui uma questão teórica e metodológica ainda não esclarecida. De facto, diversos autores distinguem díades e tríades de grupos. Apesar de reconhecermos que quanto maior o número de elementos, mais complexos são os processos intra-grupais, e que, se analisarmos o número de membros em função do número de relações possíveis, um grupo com dois membros tem menos canais de comunicação/relação do que elementos, optámos por considerar grupo todos os conjuntos de pessoas com dois ou mais elementos e que correspondem aos critérios enunciados anteriormente. Esta nossa opção, ainda que teoricamente questionável, é justificada pela existência de diversos grupos nas organizações (assim correntemente designados e identificados, nas próprias organizações em que se inserem) com tais características e que, portanto, se assumem como uma característica das organizações.

III.II – Procedimentos de Recolha dos Dados

O contacto com organizações potencialmente interessantes e interessadas para o desenvolvimento da nossa investigação iniciou-se com o envio do projecto de investigação². Neste, contemplou-se uma breve descrição do tema em estudo e de como iria ser conduzido (métodos e duração), sendo, igualmente, explicitados os direitos e deveres da organização e da equipa de investigação. Pretendeu-se dar às organizações contactadas a informação (inicial) de que necessitavam para poderem tomar uma decisão em relação à colaboração no nosso estudo (Brewerton, & Millward, 2001).

Dos contactos que estabelecemos, quatro foram positivos, pelo que iniciámos o processo conducente à recolha dos dados. Primeiramente, solicitámos o organigrama formal da organização, a fim de adquirirmos uma ideia geral dos grupos aí presentes. Posteriormente, solicitámos uma reunião com um responsável, com o intuito de analisar a viabilidade dos grupos aí existentes e conhecer o tipo de actividade desenvolvida em cada departamento, bem como as relações estabelecidas entre os membros, a fim de assegurar que estes grupos se enquadravam no conceito de grupo por nós definidos de antemão (relações de interdependência, objectivo comum

² Ver, por favor, cópia deste projecto no anexo 1.

mobilizador, relações para realização do objectivo e fronteiras psicológicas). Por este motivo não pudemos integrar a totalidade dos trabalhadores das organizações na amostra constituída.

Seguidamente, foi estabelecida uma data para a entrega dos questionários e para a recolha dos mesmos. A aplicação e recolha dos questionários efectuou-se entre Maio e Outubro de 2007. Nesse momento específico, confrontámo-nos com diversos constrangimentos temporais decorrentes da dificuldade em recolher os questionários num tempo adequado para os nossos prazos e constatámos uma grande diferença entre as empresas. Se numas pudemos recolher os questionários no prazo de uma semana, noutras demorou meses.

Uma vez que o facto de não estarmos presentes no preenchimento dos questionários poderia constituir, igualmente, um constrangimento na nossa investigação, ao não permitir que fossem esclarecidas eventuais dúvidas, elaborámos uma folha de rosto para o conjunto de questionários de auto-resposta onde explicávamos sucintamente a temática da investigação em curso e procurámos, para cada questionário, elaborar o enunciado da forma mais clara possível, referindo, também, explicitamente, qual a equipa de trabalho ali em causa, de modo a não surgirem quaisquer dúvidas sobre a sua natureza.

Relativamente aos dados demográficos, solicitámos apenas as informações que considerámos essenciais para a caracterização da amostra e tratamento dos dados. Aqui, as variáveis seleccionadas foram o sexo, as habilitações literárias e a antiguidade na equipa. Estas duas últimas variáveis apareceram sob a forma de perguntas abertas e foram posteriormente codificadas por nós.

Do mesmo modo, informávamos sobre a estrita confidencialidade a que os dados e o seu tratamento estavam submetidos. Este reforço pretendia que os inquiridos respondessem com a maior sinceridade possível e, igualmente, enfatizar que a confidencialidade é um direito dos respondentes e uma questão ética muito séria em qualquer investigação. A confidencialidade das respostas foi assegurada, uma vez que cada questionário foi entregue em envelopes individuais. A identificação dos grupos e da instituição foram assegurados através da atribuição de códigos únicos empresa/grupo.

III.III – Instrumento: o Questionário de Estilos de Liderança (QEL)

1. Construção e Avaliação da Validade de Conteúdo do Instrumento

A revisão da literatura e uma análise crítica do modelo em que nos apoiámos constituiu o primeiro momento da construção do instrumento, pois consideramos fundamental possuir um bom suporte teórico para

fundamentar e orientar as nossas decisões³.

Porque a liderança é considerada uma variável latente, isto é, não passível de ser avaliada por uma questão apenas, considerámos fulcral seguir o nosso trabalho com um levantamento de diversas variáveis potencialmente significativas para as assumpções do modelo ali em destaque e para o modo de funcionamento dos grupos nas organizações (Foddy, 1996).

Num momento seguinte, e em reuniões realizadas com os autores do modelo⁴, fixámos em nove os domínios de liderança que iriam ser abordados (Processos de Comunicação; Tomada de Decisão; Gestão de Conflitos; Estabelecimento de Objectivos; Definição de Regras e Instruções; Clarificação e Atribuição de Papéis; Planeamento e Organização; Clima; Gestão de Recursos). Estes nove itens foram seleccionados tendo em consideração os principais domínios de liderança realçados pelo modelo, mas procurámos, igualmente, que espelhassem domínios presentes em todos os grupos. Neste sentido, alguns itens foram excluídos, nomeadamente, o sistema de recompensas, ou a determinação de prazos, por se tratar de itens relativos a processos que, se para alguns grupos são aplicáveis, para outros não fazem sentido⁵.

Seguidamente, e porque optámos por um questionário de respostas fechadas, o nosso trabalho centrou-se na elaboração das alíneas que constituíam as opções de resposta das variáveis. Aqui, a nossa atenção centrou-se na elaboração de alíneas que fossem claras e perceptíveis para os possíveis respondentes (nomeadamente, em função das habilitações académicas). Tivemos em especial atenção o significado comum de uma palavra, procurando sempre palavras inequívocas e facilmente compreensíveis. Assim, afastámo-nos de palavras mais técnicas (pois, se se tornava mais fácil para nós utilizá-las na elaboração das alíneas, havia a consciência de que podiam ser totalmente desconhecidas para a maior parte das pessoas), e adoptámos termos bastante comuns na nossa língua e de

³ Recordamos, neste ponto, a célebre frase de K. Lewin quando este afirma que “não há nada mais prático que uma boa teoria”. Sem dúvida que, se não possuímos uma sólida teoria como ponto de apoio, através da qual possamos olhar criticamente os resultados, por muito interessante que seja a investigação ou os seus materiais, estes de nada nos servirão, pois não podem ser relacionados, justificados ou analisados no vazio.

⁴ Aproveitamos para manifestar aqui o nosso profundo reconhecimento e apreço aos membros do CITTE (Centro de Investigação e Treino para o Trabalho em Equipa), em particular ao Professor Doutor Paulo Renato Lourenço, ao Professor Doutor José Miguez e ao Doutor Paulo Neves, pelas riquíssimas sugestões e interessantes reflexões que connosco partilharam, sem as quais não teríamos, certamente, conseguido elaborar este instrumento.

⁵ Ou seja, se do ponto de vista teórico estes dois itens exemplificativos fazem sentido quando se pensa no papel de um líder, na prática isso pode já não se verificar. Devido a constrangimentos impostos pelo carácter hierarquizado das organizações, o próprio líder pode não conseguir controlar este tipo de processos.

Nível de Desenvolvimento Grupal e Estilos de Liderança: construção e estudos psicométricos de um instrumento

significado evidente.

Porque pretendíamos que a nossa escala manifestasse o gradiente que é característico dos estilos de liderança presentes no nosso modelo conceptual, e porque nos pareceu inadequado recorrer a respostas de alternativas gerais (porque considerámos essencial dar, para cada variável, informação mais específica e detalhada), optámos por criar uma escala do tipo alfaiate, ou seja, para cada variável foi elaborado um conjunto específico de respostas.

Na sua versão final, após a fase de construção, o QEL consiste numa escala composta por nove variáveis, cada uma delas com quatro opções de resposta, que reflectem os comportamentos que um líder pode apresentar e onde é solicitado aos respondentes que escolham a alínea (e apenas uma) que melhor representa o comportamento do seu líder⁶.

Após a conclusão da construção do questionário, procedemos à sua aplicação a dois grupos de trabalho (compostos por 3 e 5 elementos). Deste modo, para além da avaliação levada a cabo por um grupo de peritos, considerámos importante submeter o questionário à apreciação de um conjunto de pessoas que tivesse um conhecimento mais limitado acerca do assunto aqui em estudo, de modo a que fosse possível identificar falhas, lacunas ou incompreensões relativamente ao conteúdo dos itens (por exemplo, a utilização de termos demasiado técnicos), facilmente negligenciadas por quem tem um vasto conhecimento sobre este assunto.

Assim, e para que pudéssemos perceber a reacção dos respondentes, estes foram convidados a expressar-se em relação ao questionário. Neste espaço de reflexão, em que os respondentes foram convidados a manifestar-se sobre o que acharam e sentiram enquanto respondiam ao questionário, as nossas principais preocupações centraram-se na clareza das instruções, na aplicabilidade das variáveis ao contexto de trabalho, na compreensibilidade e pertinência das alíneas. Verificar se o gradiente que procurámos inculcar nas nossas alíneas, distinguindo cada um dos quatro estilos de liderança, era facilmente perceptível e, também, avaliar se as alíneas não eram demasiadamente extensas (decorrente do facto de ser uma escala tipo alfaiate) constituíram, igualmente, um objectivo desta fase de validação do QEL. Apurámos também a opinião dos sujeitos em relação ao tempo de resposta, já que pretendíamos um questionário que nos fornecesse o máximo de informação possível, mas que fosse totalmente adequado ao contexto de trabalho, não só ao nível dos conteúdos abordados, mas também ao nível do tempo despendido.

Tendo todas as respostas sido favoráveis àquela versão do questionário, procedemos à sua aplicação à nossa amostra.

Por este modo, a validade de conteúdo, que diz respeito à adequação dos itens à variável que pretende medir e, igualmente, à adequação dos itens

⁶ Veja-se um exemplar do questionário no anexo 2.

à população a que se destina, foi assegurada. No primeiro caso, através da avaliação crítica das variáveis e itens por parte dos autores do modelo e outros peritos familiarizados com o mesmo, de modo a que fosse consensual a adequação dos itens à variável. No segundo caso, procurámos assegurar a validade de conteúdo ao submetermos o questionário a dois grupos de trabalho.

2. Resultados: Qualidades Psicométricas do QEL

A primeira fase do tratamento dos dados consistiu na análise dos *missing values* da escala. Considerando como critério eliminatório mais de 11.1% de não respostas⁷, eliminámos quatro sujeitos, sendo que o primeiro sujeito a ser eliminado tinha 22.2% de não respostas, o segundo 33.3% e o terceiro e quarto sujeitos 100%.

O tratamento dos nove itens que compõem a escala avançou, posteriormente, para uma análise em componentes principais. Considerámos importante proceder à avaliação dos factores que compõem a escala, com o intuito de verificar se as variáveis se agrupam todas no mesmo factor, apenas se distinguindo os seus níveis. A opção por esta análise numa fase inicial prende-se com questões inerentes à configuração do questionário, já que pretendemos que este distinga as categorias da variável e não a própria variável.

Para esta análise procedemos a uma Análise em Componentes Principais⁸. Antes de iniciarmos a extracção dos factores, procedemos a uma verificação dos pressupostos de adequação da escala para este tipo de análise.

Sendo o $n=159$, o pressuposto da dimensão da amostra está assegurado, ao ultrapassar o valor de 10 sujeitos por variável avançado por Nunally (1978). A força da relação entre as variáveis fica, igualmente, confirmada uma vez que existem poucos coeficientes de correlação inferiores a .3. Tanto o teste Kaiser-Meyer-Olkin ($KMO = .861$) como o teste da Esfericidade de Bartlett ($\chi^2 = 491.34$, $p = .000$) atestam a factorabilidade dos dados, revelando que a matriz tem qualidades suficientes para permitir esta análise.

A Análise dos Componentes Principais revelou um factor com *Eigenvalue* superior a 1 (4.18) e que explica 46.48% da variância. O *Screeplot* corrobora esta indicação, ao revelar uma inflexão nítida após o

⁷ Com este valor ultrapassamos do valor que Hair (1998) sugere como ponto de corte (10%). Contudo, esta nossa opção é justificada pelo facto de 11.1% equivaler a apenas um item não respondido.

⁸ Para este efeito, bem como para todas as análises efectuadas, utilizámos o SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*, versão 15.0.

primeiro factor.

O quadro 2 apresenta as matrizes de saturação calculadas.

Quadro 2. Valores de Saturação de cada índice no factor.

Factor 1		
Item	Conteúdo	Saturação no Factor
5	Definição de Regras e Instruções	.777
7	Planeamento e Organização	.762
6	Clarificação e Atribuição de Papéis	.733
9	Gestão dos Recursos	.699
4	Estabelecimento de Objectivos	.678
8	Clima	.665
1	Processo de Comunicação	.632
2	Tomada de Decisão	.631
3	Gestão de Conflitos	.523

Pelos valores aqui apresentados, podemos constatar que todos os itens saturam fortemente ($\geq .50$) no factor 1. Por este motivo, decidimos pela retenção de um factor e a nossa sugestão inicial que apontava para a existência de apenas um factor fica, assim, sustentada.

Seguidamente, procedemos à análise da consistência interna da escala, de forma a podermos perceber de que modo os itens contribuem para a construção da medida, utilizando, para o efeito, o *Alpha* de Cronbach.

Os dados obtidos apontam no sentido de uma boa consistência interna, assumindo o *Alpha* de Cronbach um valor de .853⁹. Os valores da correlação com o total da escala excepto o próprio item revelam-se positivos e fortes ($\geq .50$), excepto para o item 3 (Gestão de Conflitos), que assume um valor de .42. Todos os itens contribuem positivamente para a escala: se algum dos itens fosse eliminado, o valor do *Alpha* diminuiria, pelo que não se eliminou nenhum item da escala.

No quadro 3 podemos ver estes valores em maior pormenor.

⁹ Relembramos que valores inferiores a .5 são considerados inaceitáveis; maiores que .5 e menores que .6, pobres; maiores que .6 e menores que .7, questionáveis; maiores que .7 e menores que .8, aceitáveis; maiores que .8 mas menores que .9, bons; e é considerados excelente quando o valor do *alpha* é maior que .9 (George & Mallarey, 2003).

Quadro 3. Valores de Alpha de Cronbach (α) com o item excluído e correlação com o total excepto o próprio item.

Item	Conteúdo	Correlação	α com item
		Item-total	excluído
1	Processos de Comunicação	.537	.841
2	Tomada de Decisão	.523	.842
3	Gestão de Conflitos	.422	.853
4	Estabelecimento de Objectivos	.560	.839
5	Definição de Regras e Instruções	.685	.826
6	Clarificação e Atribuição de Papéis	.625	.832
7	Planeamento e Organização	.670	.827
8	Clima	.566	.838
9	Gestão de Recursos	.589	.836

$\alpha = .853$

O valor do *alpha* indica, assim, uma elevada coesão entre itens.

No momento seguinte, pretendemos determinar se os níveis que constituem as variáveis presentes no questionário são distinguíveis entre si. Este revelou-se um passo fulcral do nosso trabalho, já que o questionário aqui em análise pretende que as variáveis sejam representativas da realidade de todos os grupos, mas que os seus níveis reflectam os distintos modos como são operacionalizadas, em função do estilo de liderança em causa. Ou seja, não pretendemos distinguir as variáveis, mas as categorias nas variáveis.

Para essa análise procedemos a uma Análise da Homogeneidade (HOMALS).

A HOMALS é um método descritivo para a análise de variáveis qualitativas, ou seja, que traduzem categorias. A opção por esta ferramenta deriva do facto de pretendemos desenvolver uma abordagem sobre as múltiplas variáveis que caracterizam a liderança, e podermos, eventualmente, definir diferentes grupos (estilos de liderança). Esta análise permite 1) a identificação da especificidade das associações entre as categorias das múltiplas variáveis em análise, aferindo-se, assim, sobre o perfil de cada grupo e 2) a observação do posicionamento relativo dos vários grupos, o que permite detectar a existência de relações de associação ou de oposição (Carvalho, 2004).

Essas diferentes configurações permitem identificar grupos (estilos de liderança) que, referindo-se ao mesmo constructo (liderança), partilham sistemas distintos de práticas. Ou seja, podem observar-se padrões de associação de categorias, induzindo-se a presença de indivíduos que partilham tendencialmente as mesmas características.

Para proceder à determinação da qualidade das dimensões (eixos que suportam a representação das dimensões), calculámos os seus valores próprios, que vão determinar a capacidade que cada dimensão tem para explicar os dados. Destes cálculos resultou a determinação de duas dimensões com valores próprios bastante satisfatórios, tendo a primeira dimensão um valor próprio de .575 e a segunda dimensão um valor próprio de .378 (acima do .2 geralmente avançado como bom valor). Deste modo, concluímos que o recurso a duas dimensões parece o mais adequado.

Seguidamente, avançámos com as medidas de discriminação de cada variável. Estes valores apresentam-nos a variância de cada variável e, naturalmente, as suas categorias serão tanto mais distintas quanto mais diferenciadora for a variável em causa.

Quadro 4. Medidas de discriminação das variáveis.

Item	Conteúdo	Dimensões	
		1	2
1	Processos de Comunicação	.509	.196
2	Tomada de Decisão	.567	.135
3	Gestão de Conflitos	.422	.284
4	Estabelecimento de Objectivos	.561	.364
5	Definição de Regras e Instruções	.652	.489
6	Clarificação e Atribuição de Papéis	.528	.501
7	Planeamento e Organização	.640	.552
8	Clima	.687	.462
9	Gestão de Recursos	.613	.419

No quadro 4 são apresentadas as medidas de discriminação das variáveis. Através destas medidas podemos verificar que a dimensão 1 explica, em todos os casos, uma maior percentagem da variância. Essa disparidade entre as dimensões é particularmente notória nos itens 1, 2 e 8. Ainda assim, podemos considerar que, para todos os itens (variáveis), as duas dimensões explicam uma percentagem significativa da variância, corroborando os valores próprios (*Eigenvalues*) anteriormente avançados.

Contudo, o facto de uma variável ter uma medida de discriminação elevada indicia que as suas categorias tendem a ter projecções distantes entre si (permitindo a identificação de grupos distintos) mas não implica necessariamente que as suas categorias sejam igualmente diferenciadoras. Aqui, tanto podemos ter categorias claramente distintas, como ter umas muito próximas e outras muito afastadas.

Concentremo-nos, então, nos valores discriminativos das quatro categorias de cada variável, tal como são apresentados nos quadros 5 a 13, para que possamos ter uma ideia mais clara do peso de cada uma na dimensão, assim como das relações de aproximação e afastamento das

categorias.

Quadro 5. Quantificações dos valores discriminativos das categorias da variável “Processos de Comunicação”.

Categoria	Quantificação da Categoria	
	Dimensão	
	1	2
A	1.327	-.091
B	-.126	.465
C	-.540	.000
D	-.435	-1.033

Nesta variável, as categorias A e D têm um peso muito grande para a dimensão, ainda que em pólos opostos. As categorias B e C também têm um peso significativo para a dimensão, mas encontram-se mais próximas entre si.

Quadro 6. Quantificações dos valores discriminativos das categorias da variável “Tomada de Decisão”.

Categoria	Quantificação da Categoria	
	Dimensão	
	1	2
A	1.085	-.065
B	-.187	.503
C	-.775	-.279
D	-.271	-.692

Constatamos que, tal como na variável anterior, todas as categorias têm um grande peso na dimensão. Neste caso, as categorias A e C são as mais distantes, embora todas se distingam entre si.

Quadro 7. Quantificações dos valores discriminativos das categorias da variável “Gestão de Conflitos”.

Categoria	Quantificação da Categoria	
	Dimensão	
	1	2
A	1.058	.461
B	.224	.650
C	-.680	.058
D	.355	-.864

Nesta variável, as categorias A e D são as que mais contribuem para a dimensão. Tal como verificado até aqui, as categorias têm todas um peso significativo na categoria, embora as categorias A e B (com sinal positivo) e C e D (com sinal negativo) se agrupem em pólos opostos.

Quadro 8. Quantificações dos valores discriminativos das categorias da variável “Estabelecimento de Objectivos”.

Categoria	Quantificação da Categoria	
	Dimensão	
	1	2
A	1.150	.051
B	-.375	.434
C	-.757	-.209
D	.020	-1.918

Nesta variável reforçamos a grande contribuição de todas as categorias, confirmando, igualmente, o grande peso de A e D em pólos opostos.

Quadro 9. Quantificações dos valores discriminativos das categorias da variável “Definição de Regras e Instruções”.

Categoria	Quantificação da Categoria	
	Dimensão	
	1	2
A	1.354	.092
B	-.353	.519
C	-.782	-.251
D	-.177	-1.885

Nesta variável, e mais uma vez, o peso de cada categoria é notório e realça, igualmente, a localização de A e D em pólos opostos e a maior proximidade entre B e C.

Quadro 10. Quantificações dos valores discriminativos das categorias da variável “Clarificação e Atribuição de Papéis”.

Categoria	Quantificação da Categoria	
	Dimensão	
	1	2
A	1.276	-.003
B	-.247	.608
C	-.712	-.249
D	-.271	-1.663

As constatações até aqui avançadas continuam a repetir-se à medida que avançamos na análise das categorias de cada variável e começa a ser evidente que as quatro categorias se definem como distintas e, inclusivamente, como opostas no caso das categorias A e D.

Quadro 11. Quantificações dos valores discriminativos das categorias da variável “Planeamento e Organização”.

Categoria	Quantificação da Categoria	
	Dimensão	
	1	2
A	1.638	.118
B	-.211	.595
C	-.804	.056
D	-.109	-1.464

Enfatizamos, de novo, o peso de cada categoria na dimensão e posição das categorias A e D em pólos opostos.

Quadro 12. Quantificações dos valores discriminativos das categorias da variável “Clima”.

Categoria	Quantificação da Categoria	
	Dimensão	
	1	2
A	1.398	.210
B	-.519	.766
C	-.783	-.103
D	.173	-1.121

Nesta penúltima dimensão do nosso instrumento vemos novamente, uma repetição das conclusões anteriormente retiradas. As categorias continuam a ter um grande peso na dimensão, continuamos a vê-las como distintas e é evidente a grande distância que separa a categoria A da categoria B.

Quadro 13. Quantificações dos valores discriminativos das categorias da variável “Gestão dos Recursos”.

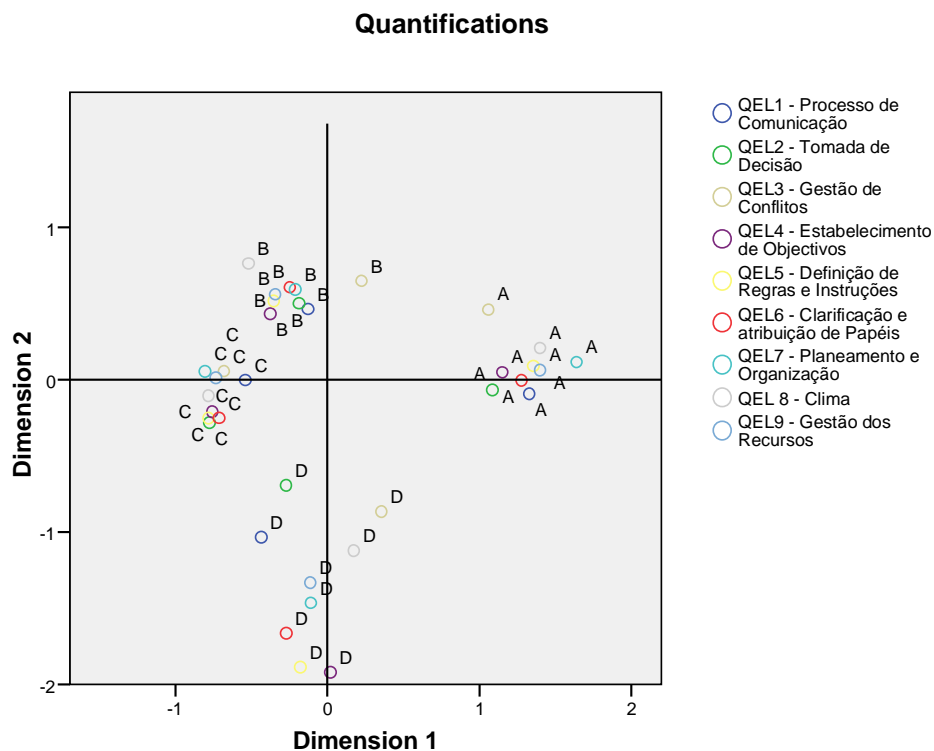
Categoria	Quantificação da Categoria	
	Dimensão	
	1	2
A	1.398	.065
B	-.343	.562
C	-.733	.015
D	-.112	-1.332

Nesta variável continuamos a repetir as conclusões até aqui avançadas. As categorias são distintas entre si e têm um peso importante para a dimensão.

Em conclusão, todas as variáveis têm categorias claramente distinguíveis. Essa distinção torna-se clara se lembrarmos que as oposições correspondem a sinais contrários e as associações são traduzidas por quantificações com o mesmo sinal. Ainda assim, categorias com o mesmo sinal (positivo ou negativo) não implicam uma associação: a diferenciação pode continuar a existir, mas com menor impacto. No nosso caso, todas as distinções são significativas, mesmo entre categorias com o mesmo sinal. Ou seja, os sujeitos identificam claramente quatro estilos de liderança, e são sistemáticos nas suas respostas. Contudo, e apesar disso, a maior distinção ocorre entre a categoria A (relativa ao estilo de liderança Estruturador) e a categoria D (estilo de liderança Interactivo).

Este claro afastamento das categorias, bem como o maior afastamento das categorias A e D e menor afastamento das categorias B e C fica facilmente perceptível se atentarmos à distribuição gráfica dos resultados. Na análise do plano (figura 3), podemos verificar o sistema de inter-relações das múltiplas variáveis, por via das suas categorias.

Figura 3. Plano das quantificações das categorias das variáveis.



Através desta representação podemos ver mais facilmente o agrupamento existente entre as categorias de todas as variáveis, bem como as suas posições no espaço comum. Nesta disposição podemos constatar a existência de quatro diferentes configurações, o que nos permite avançar com a identificação de associações privilegiadas entre as categorias das diferentes variáveis (o A agrupa com o A; o B com o B; o C com o C e o D com o D) e, conseqüentemente, reconhecer grupos homogêneos (estilos de liderança), reforçando o que foi avançado anteriormente: estes estilos são identificados pelos sujeitos e estes são sistemáticos nessa identificação.

A maior proximidade das categorias B e C e o claro afastamento das categorias A e D, previamente avançada nas representações das qualificações dos valores discriminativos, torna-se agora clara, ao constarmos o posicionamento das categorias A e D em quadrantes opostos, ao passo que as categorias B e C, ainda que distintas, se enquadram em quadrantes mais próximos.

Outro aspecto que se torna agora visível é a menor concentração da categoria D. De facto, ao passo que as restantes categorias estão mais

concentradas no espaço, a categoria D apresenta alguma fragmentação.

Analisaremos, em seguida, as implicações destes resultados.

IV – Discussão

Através do tratamento dos dados tentámos validar o instrumento que nos propusemos construir e que se revelou o tema central do nosso trabalho.

A partir da análise dos resultados em Componentes Principais, procurámos atestar a sua saturação num factor. Tendo em conta a forma como este instrumento foi construído, pretendíamos medir os níveis de um constructo e, por esse motivo, era importante que ter apenas um só factor. Os resultados da Análise em Componentes Principais parecem corroborar a nossa posição, ao indicar uma saturação muito forte de todos os itens num só factor: o item com menor saturação apresenta um valor de .523, bastante acima de .4, definido como o valor a partir do qual se consideram saturações fortes.

Os dados relativos à consistência interna da escala revelaram-se bastante satisfatórios. O *alpha* de Cronbach assumiu um valor que, segundo George & Mallery, podemos considerar bom e que assumimos como indicador da consistência dos itens.

Contudo, apesar destes resultados animadores, o nosso principal objectivo era verificar se as categorias das variáveis da escala eram, ou não, percebidas como distintas, uma vez que a nossa base teórica avança que os temas (variáveis) estão sempre presentes, mas diferem no modo como são abordados, prevendo quatro estilos de liderança, definidos em função do modo como gerem os processos grupais.

Através do tratamento dos dados explicitado anteriormente, podemos constatar que, de facto, existe uma distinção das quatro categorias aqui em análise, facilmente perceptível através das quatro “nuvens” que compõem o plano. Essa informação vem corroborar o modelo teórico, que aponta, como foi referido, para a existência de quatro estilos distintos de liderança. Temos, assim, não só um claro agrupamento das categorias, como, igualmente, a sua distribuição diferenciada no espaço.

Um aspecto que ressalta desta análise é a constatação da existência de uma maior proximidade entre as categorias B e C (ainda que distinguíveis) e um maior afastamento entre as categorias A e D. Estes dados são facilmente explicados à luz do nosso modelo de base. Estes dois pólos referem-se, na teoria, aos dois estilos de liderança mais distantes, relativamente à forma como o poder e a centralização estão mais concentrados no líder ou mais distribuídos pelos liderados. Com efeito, a categoria A equivale ao estilo de liderança Estruturador e, por isso, marcado por uma maior centralização dos processos inerentes ao grupo, e a categoria D equivale ao estilo Interactivo, que se reveste de uma grande descentralização no controlo dos processos grupais.

A maior proximidade entre B (estilo Transformador) e C (estilo Orientador) tem, igualmente, uma leitura sustentada teoricamente. Embora o estilo Orientador seja mais descentralizador que o estilo Transformador, é

possível que os sujeitos diferenciem menos estes dois estilos pelo facto de poderem percepcionar a abertura a sugestões por parte do líder (no estilo Transformador) como sinónimo de alguma descentralização, mais característica do estilo Orientador. Ainda assim, os sujeitos conseguem percepcionar as diferenças entre estes estilos.

A razão para a maior fragmentação dos resultados em D (estilo Interactivo) foi também por nós reflectida e podemos considerar essa dispersão dos dados como resultado de um menor número de respostas nessa categoria. Ao representar um estilo muito descentralizador pode ser mais difícil de encontrar no contexto organizacional, onde se assume muitas vezes que um líder tem que “marcar uma presença firme”. Neste estilo, embora a presença do líder seja uma realidade, o facto de delegar um pouco mais no grupo os processos inerentes ao mesmo pode fazer com que seja um estilo menos frequente ou menos frequentemente percepcionado.

Em resumo, da análise dos dados aqui levada a efeito podemos considerar que estes estilos existem e são claramente identificados e distinguidos pelos sujeitos.

V – Conclusões

Com a presente investigação foi nosso objectivo construir um instrumento que espelhasse os estilos de liderança subjacentes à teoria em que nos ancoramos e realizar estudos psicométricos. Por considerarmos o Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001) bastante sólido, considerámos que seria uma mais valia podermos desenvolver um instrumento capaz de medir a liderança nas categorias defendidas por este modelo.

Através deste trabalho julgamos ter conseguido iniciar o processo conducente à construção e validação do referido instrumento. Os resultados aqui em análise são animadores em dois níveis: por um lado, atestam a fundamentação teórica em que nos baseámos, ao ter sido possível identificar empiricamente os quatro estilos (teóricos) de liderança defendidos; por outro, o próprio instrumento parece ter qualidade suficiente para que possa ser utilizado na determinação de tais estilos.

No entanto, e porque este é sempre um processo longo e minucioso, e porque não esquecemos que este estudo é exploratório, consideramos que há, ainda, algum caminho a percorrer para que possamos afirmar que temos um instrumento robusto e representativo do modelo aqui em causa. Não existindo um teste formal de hipóteses para análises multidimensionais, os estudos de validação têm que consistir na replicação das investigações em novas amostras. Neste sentido, este instrumento deve ser alvo de novos estudos com o intuito de assegurar as conclusões que aqui retiramos. Tratando-se esta de uma amostra de conveniência, seria importante poder aumentar a amostra e desenvolver estudos de validação. O facto de termos observado alguma fragmentação da categoria D deve ser tido em conta e, em nossa opinião, ser objecto de análise cuidada em futuras investigações. Seria, igualmente, interessante relacionar os estilos de liderança que com este questionário podemos determinar com outros constructos como, por exemplo, a eficácia ou a satisfação no trabalho e sempre em profunda interacção com os níveis de desenvolvimento grupal, dado que consideramos essa articulação como uma mais valia do modelo.

VI – Bibliografia

Aguinis, H. & Henle, C. A. (2002). Ethics in Research. In S.G. Rogelberg (Ed.). *Handbook of Research Methods in Industrial and Organizational Psychology* (pp. 34-56). Oxford: Blackwell Publishers.

Andriessen, E., & Drenth, P. (1998). Leadership: Theories and Models. In P. Drenth, H. Thierry & Wolff, C. (Eds.). *Handbook of Work and Organizational Psychology (2nd Ed.): Volume 4. Organizational Psychology* (321-355) East Sussex: Psychology Press Ltd.

Arnold, H., & Feldman, D. (1986). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill.

Avolio, B., Sosik, J., Jung, D. & Berson, Y. (2003). Leadership Models, Methods and Applications. In W. Borman, D. Ilgen, & Klimoski, R. (vol. Eds.) *Handbook of Psychology: Volume 12. Industrial and Organizational Psychology* (277-307). N.J.: John Wiley & Sons, Inc.

Bouwen, R. & Fry, R. (1996). Facilitating Group Development: Interventions for a Relational and Contextual Construction. In M. A. West (Ed.), *Handbook of Work Group Psychology*. Chichester: John Wiley & Sons.

Brewerton, P. & Millward, L. (2001). *Organizational Research Methods: a guide for students and researchers*. London: Sage Publications.

Carvalho, H. (2004). *Análise Multivariada de Dados Qualitativos – utilização da HOMALS com o SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.

Dimas, I. (2007). *(Re)Pensar o Conflito Intragrupal: Níveis de Desenvolvimento e Eficácia*. Tese de Doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

Drenth, P. (1998). Research in Work and Organizational Psychology: principles and methods. In P. J. Drenth, H. Thierry & C. J. Wolff (Eds.). *Handbook of Work and Organizational Psychology (2nd Ed.): Vol. 1. Introduction to Work and Organizational Psychology* (pp. 11-46). East Sussex: Psychology Press.

Eijnatten, F. (1998). Developments in Socio-Technical Systems Design. In P. Drenth, H. Thierry & Wolff, C. (eds.). *Handbook of Work and Organizational Psychology(2nd Ed.): Vol 4. Organizational Psychology* (61-88) East Sussex: Psychology Press Ltd.

Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS (2nd Ed.)*. London: Sage Publications Ltd.

Foddy, W. (1996). *Como Perguntar: teoria e prática da construção de perguntas em entrevistas e questionários*. Oeiras: Celta Editora.

Hair, J., Black, B., Babin, B., Anderson, R. & Thatam, R. (1998). *Multivariate Data Analysis (5th ed.)*. New Jersey: Prentice-Hall.

Kozlowski, S., & Bell, B. (2003). Work Groups and Teams in Organizations. In W. Borman, D. Ilgen, & Klimoski, R. (vol. Eds.) *Handbook of Psychology: Volume 12. Industrial and Organizational Psychology* (333-375). N.J.: John Wiley & Sons, Inc.

Lourenço, P. (2002). *Condições e Dimensões da Eficácia Grupal: desempenho e níveis de desenvolvimento*. Tese de Doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

Lourenço, P. (s/d). *Liderança: teorias, modelos e perspectivas na abordagem da liderança*. Textos não publicados. Núcleo de Estudos em Formação, Organização e Gestão da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

Lourenço, P. & Miguez, J. (s/d). *Textos manuscritos*.

Miner, J. (2005). *Organizational Behavior: Essential Theories of Motivation and Leadership*. N.Y.: M.E. Sharpe, Inc.

Moreira, M. (2007). *Dos Grupos às Categorias Sociais: Contributos para a Compreensão dos Processos de Fusões e Aquisições de Empresas*. Tese de Doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto.

Neves, J. (2001). O Processo de Liderança. In J. Carvalho Ferreira, J. Neves & A. Caetano (coord.), *Manual de Psicossociologia das Organizações* (377-403). Lisboa: McGraw-Hill.

Oliveira, J., Miguez, J., & Lourenço, P. (2005). O Desenvolvimento dos Grupos: a Questão da Sequencialidade. *Boletim da Sociedade Portuguesa de Educação Física*, 30/31, 121-131.

Passos, A. (2001). Grupos e Equipas de Trabalho. In J. Carvalho Ferreira, J. Neves & A. Caetano (coord.), *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 335-356). Lisboa: McGraw-Hill.

Pestana, M. & Gageiro, J. (2000). *Análise de Dados para as Ciências Sociais – a complementaridade do SPSS*. (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo

Rebelo, T. (2006). *Orientação Cultural para a Aprendizagem nas Organizações: condicionantes e consequentes*. Tese de Doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

Robbins, S. (1994). *Essentials of Organizational Behavior*. New-Jersey: Prentice-Hall.

Robson, C. (2002). *Real World Research* (2nd Ed.). Oxford: Blackwell Publishing.

Rodrigues, A., Miguez, J. & Lourenço, P.R. (2006). *O impacto dos valores/crenças relacionadas com o trabalho em equipa, na sobrevivência e desenvolvimento da equipa cirúrgica enquanto grupo*. VI Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia, 28-30 de Novembro, Évora.

Schein, E. (1982). *Psicologia Organizacional* (3ª Ed.). Rio de Janeiro: Prentice-Hall.

Wheelan, S. & Kaeser, R. M. (1997). The influence of task type and designated leaders on developmental patterns in groups. *Small Group Research*, 28, 94-121.

Wheelan, S. (2003). An Initial Exploration of the Internal Dynamics of Leadership Teams. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, vol. 55, No 3, 179-188.

Yukl, G. & Fleet, D. (1992). Theory and Research on Leadership in Organizations. In M. D. Dunnette and L. M. Hough (Eds), *Handbook of Industrial & Organizational Psychology* (2nd ed.) (vol. 3, pp. 148-197). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.

Yukl, G. (1989). *Leadership in Organizations* (2nd Ed.). New Jersey: Prentice-Hall.



PROJECTO DE INVESTIGAÇÃO

1. Equipa do projecto

Filipa Valente Silva, mestranda em Psicologia do Trabalho e das Organizações, sob orientação do Professor Doutor Paulo Renato Lourenço e co-orientação do Professor Doutor José Miguez.

2. Introdução e Objectivos

A liderança é uma das temáticas que tem suscitado mais interesse e mais estudos no campo das Ciências Sociais. Ainda assim, a multiplicidade de definições, concepções e posições face a essa temática fazem com que permaneça um domínio insuficientemente explorado. Por outro lado, é um bom indício da complexidade e do interesse deste tema.

Apesar disso, a sua relevância no estudo e compreensão da dinâmica grupal é indiscutível. Com este trabalho pretendemos avançar um pouco mais no estudo do seu impacto nos grupos. Interligando-a com as fases de desenvolvimento dos grupos, pretendemos saber de que modo esta relação se espelha na percepção de eficácia dos grupos.

Para abordarmos a temática da liderança, afastamo-nos das perspectivas clássicas que vêem os estilos de liderança divididos em bons e maus estilos, para adoptarmos um modelo que postula que, mais do que bons ou maus estilos, existem, antes, estilos mais ou menos adequados àquele grupo em função do seu nível de desenvolvimento.

Visamos, com este projecto, contribuir para um melhor conhecimento científico destas temáticas, bem como fornecer indicadores e elementos que poderão ser utilizados na e pela gestão das empresas.

3) Amostra e participação da empresa

Este estudo irá ser realizado com uma amostra que contará com cerca de 50 grupos/ equipas de trabalho. Para que seja considerada uma equipa é necessário que os membros se reconheçam e sejam reconhecidos como equipa, se relacionem entre si e tenham pelo menos um objectivo comum.

A participação da empresa envolvida no estudo consiste em possibilitar a recolha dos dados, isto é, da informação necessária à realização do estudo.

A recolha de dados decorrerá entre Maio e Setembro de 2007.

4) Formas de recolha da informação e tempo previsto

Na empresa, será necessário efectuar:

- a) O preenchimento de um questionário pelos membros das equipas de trabalho participantes no estudo (15 minutos).

Para obviar eventuais transtornos à empresa, a aplicação dos questionários poderá ser feita de forma colectiva (situação preferencial) ou fora do horário de trabalho.

7) Direitos e obrigações da equipa de investigação

A equipa de investigação terá o direito de:

- . Não fornecer quaisquer resultados do estudo caso haja interrupção da participação ou recolha incompleta de informação;
- . Fornecer os resultados do estudo só após a conclusão do mestrado.

A equipa de investigação obriga-se a:

- . Garantir a confidencialidade e o anonimato de todos os dados recolhidos e cumprir as demais normas éticas que regulamentam a investigação na área da Psicologia;
- . Recusar a entrega de dados e resultados individuais;
- . Efectuar a recolha de dados de forma a causar o mínimo transtorno possível à empresa e aos seus colaboradores.
- . Fornecer os resultados do estudo após a conclusão do mestrado.

CONTACTOS DA EQUIPA DE INVESTIGAÇÃO

NEFOG – Núcleo de Estudo e Formação em Organização e Gestão

Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra

Rua do Colégio Novo

3000- 115 COIMBRA

Telefone – 239 851450 (geral); 239 851454 (directo)

Fax – 239 851454

e-mail – filipa.v.silva@gmail.com

Nas questões que se seguem são apresentados alguns comportamentos que o seu líder pode adoptar perante diversas situações. Para cada uma delas escolha a alínea que melhor reflecte o que se verifica na sua equipa de trabalho.

Por favor não deixe nenhuma questão por responder.

Relembramos que não existem respostas certas ou respostas erradas. Todas as respostas estarão correctas se traduzirem a sua opinião.

Q.E.L.

1. Relativamente aos **processos de comunicação**, o seu líder...

(a)	(b)	(c)	(d)
Centraliza e conduz os processos de comunicação	Centraliza e conduz os processos de comunicação mas procura que os membros expressem e escutem as opiniões uns dos outros, centrando-as na tarefa	Descentraliza alguns processos de comunicação e procura que os membros neles participem activamente	Delega no grupo a gestão dos processos de comunicação, monitorizando a sua adequação ao contexto

2. Aquando da **tomada de decisão**, o seu líder...

(a)	(b)	(c)	(d)
Centraliza a informação e toma a decisão individualmente	Solicita a contribuição dos membros da equipa antes de tomar as decisões individualmente	Facilita e estimula o envolvimento dos membros da equipa na resolução de problemas e na tomada de decisão	Delega a tomada de decisão nos membros do grupo, monitorizando a sua adequação ao contexto

3. No que respeita à **gestão de conflitos**, o seu líder...

(a)	(b)	(c)	(d)
Assume individualmente a resolução de conflitos existentes no grupo	Assume individualmente a resolução dos conflitos, mas procura que as diversas opiniões se possam exprimir, centrando-as na tarefa	Modera os conflitos, facilitando e estimulando que a resolução dos mesmos sejam tomadas pelos membros envolvidos	Delega na equipa a resolução dos conflitos, intervindo quando solicitado

4. No que concerne ao **estabelecimento de objectivos**, o seu líder...

(a)	(b)	(c)	(d)
Define/transmite e clarifica os objectivos e os resultados a atingir para a equipa, sem apelar para a contribuição dos membros neste processo	Define/transmite e clarifica os objectivos e os resultados a atingir para a equipa, mostrando-se disponível para ouvir propostas dos membros do grupo e para, eventualmente, as integrar	Facilita e estimula o envolvimento da equipa na definição ou alteração dos objectivos e resultados a alcançar	Delega na equipa a definição ou alteração dos objectivos e resultados a alcançar, intervindo quando solicitado

5. Relativamente à **definição de regras e instruções**, o seu líder...

(a)	(b)	(c)	(d)
Define/transmite e clarifica as regras e as instruções de trabalho, sem apelar ao contributo dos membros neste processo	Define/transmite e clarifica as regras e as instruções para a equipa, mostrando-se disponível para ouvir propostas dos membros do grupo e para, eventualmente, as integrar	Facilita e estimula o envolvimento da equipa na definição ou alteração das regras e das instruções de trabalho	Delega na equipa a definição ou alteração das regras e instruções de trabalho, intervindo quando solicitado

6. No que respeita à **clarificação e atribuição de papéis**, o seu líder...

(a)	(b)	(c)	(d)
Descreve e clarifica o que se espera de cada membro da equipa para o alcance dos objectivos, sem apelar ao contributo dos membros neste processo	Descreve e clarifica o que se espera de cada membro da equipa para o alcance dos objectivos, mostrando-se disponível para ouvir propostas dos membros do grupo e para, eventualmente, as integrar na atribuição dos papéis a desempenhar por cada um	Facilita e estimula o envolvimento da equipa na atribuição e clarificação de papéis a desempenhar por cada um	Delega na equipa a atribuição e clarificação de papéis e intervém quando solicitado

7. Relativamente ao **planeamento e organização**, o seu líder...

(a)	(b)	(c)	(d)
Transmite de forma clara o planeamento e a organização do trabalho da equipa, sem apelar ao contributo dos membros neste processo	Transmite de forma clara o planeamento e a organização do trabalho da equipa, mostrando-se disponível para ouvir propostas dos membros e para, eventualmente, as integrar no planeamento e organização do trabalho	Facilita e estimula o envolvimento da equipa na definição ou alteração do planeamento e organização do trabalho	Delega na equipa o planeamento e organização do trabalho e intervém quando solicitado

8. Em relação ao **clima** do grupo, o seu líder...

(a)	(b)	(c)	(d)
Estabelece/transmite os princípios e valores da equipa, bem como as regras de comportamento relativas ao funcionamento da mesma, sem apelar ao contributo dos membros neste processo	Estabelece/transmite os princípios e valores da equipa, bem como as regras de comportamento relativas ao funcionamento da mesma, mostrando-se disponível para ouvir propostas dos membros do grupo e para, eventualmente, as integrar	Facilita e estimula a participação dos membros da definição ou redefinição dos princípios, dos valores e das normas de funcionamento da equipa	Delega no grupo a responsabilidade da definição ou redefinição dos princípios, dos valores e das normas de funcionamento da equipa e intervém quando solicitado

9. Relativamente à **gestão dos recursos**, o seu líder...

(a)	(b)	(c)	(d)
Gere os recursos existentes de modo centralizado	Gere os recursos existentes de modo centralizado, mas mostra-se disponível para ouvir propostas dos membros e para, eventualmente, as integrar na gestão dos recursos existentes	Facilita e estimula o envolvimento da equipa na gestão dos recursos necessários ao funcionamento da equipa	Delega na equipa a gestão dos recursos necessários ao funcionamento da equipa e intervém quando solicitado

Muito Obrigada pela sua colaboração!