

# DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA: LIDERAR E TRABALHAR EM EQUIPA

*José Carlos Dias Rouco (\*)*

*Tenente-Coronel de Infantaria*

*Manuela Sarmiento (\*\*)*

*Professora Doutora*

## RESUMO

Este estudo foi realizado no âmbito da formação de competências de liderança, incidindo no contexto dos cursos de liderança ministrados pela Academia Militar aos alunos finalistas da Universidade do Minho, nomeadamente através da observação directa durante a realização de provas de situação – liderar e trabalhar em equipa.

Considerando todos os alunos do curso, a população em estudo é constituído por 18 indivíduos, onde se estudaram vários comportamentos de liderança. Através desta investigação procurou-se caracterizar e relacionar os comportamentos de liderança dos líderes emergentes, assim como verificar se os seus comportamentos são significativamente diferentes dos outros membros.

Para avaliar os vários comportamentos de liderança percebidos pelos observadores foram adaptadas as competências definidas por Spencer e Spencer (1993) com diferentes níveis de desempenho.

Do estudo concluiu-se que os líderes emergentes têm comportamentos específicos, assim como existem alguns significativamente diferentes dos comportamentos dos restantes membros. De realçar as dimensões "auto-confiança", "auto-controlo", "impacto e influência" e "raciocínio analítico", "direcção" e "intensidade de trabalho" que são competências fundamentais para a liderança emergente.

**Palavras-chave:** Formação, Competências, Líder emergente, Trabalho de equipa, Liderança de equipa.

---

(\*) Professor Regente da Unidade Curricular – Ética e Liderança na Academia Militar e Professor Convidado no Instituto Superior Técnico na Unidade Curricular – Competências Transversais I. Coordenador dos Cursos de Liderança na Academia Militar. Membro do CINAMIL. Mestre em Gestão da Formação Desportiva: "Comportamentos de liderança e coesão de pequenos grupos". Doutorando em Ciências da Gestão.

(\*\*) Professora Associada com Agregação da Academia Militar. Regente da disciplina de Recursos Humanos. Membro do CINAMIL.

## INTRODUÇÃO

Para a realização de mapas de conhecimento que melhor se adaptem à formação dos indivíduos é necessário estudar os comportamentos (acção dos mesmos em desempenhos simulados) em provas de situação, onde se poderão encontrar comportamentos que sirvam de referencial para a construção de um modelo de desenvolvimento de competências de liderança, que potenciem as críticas para o exercício das funções de chefia de pequenos grupos.

Muitas teorias têm sido difundidas, contudo não reflectem a verdadeira dimensão do universo em que emergem as relações de trabalho. Transmitem abordagens que vão das simplistas às complexas, envolvendo a rotina diária do trabalho e o relacionamento do líder com os colaboradores. Por consequência, são desenvolvidas novas técnicas de gestão para dar suporte às organizações, face à mudança existente nas áreas comportamentais, estruturais e administrativas. Contudo, os especialistas em recursos humanos deverão ser mais criteriosos no planeamento e na execução dos programas de treino, que envolvem o desenvolvimento de competências de liderança para influenciar os colaboradores, de forma a terem desempenhos compatíveis com os objectivos organizacionais.

Assim, neste estudo e de acordo com os vários modelos de investigação para o desenvolvimento de competências de liderança comportamentais colocaram-se 18 indivíduos, de um curso de liderança ministrado pela Academia Militar, a realizar várias provas de situação, para se observarem e caracterizarem os comportamentos de liderança, nomeadamente o dos líderes emergentes eleitos pelos observadores. Através da caracterização dos comportamentos/acção procurou-se isolar os que se relacionam directamente para as dimensões liderança e trabalho de equipa.

Face ao exposto, pretendemos com este estudo verificar: quais os comportamentos que os indivíduos praticam para se afirmarem como líderes de uma equipa?

Face ao problema estabelecido, as hipóteses que orientam o estudo são as seguintes:

H1: existem comportamentos específicos que caracterizam os líderes emergentes;

H2: existem diferenças significativas dos comportamentos entre os líderes emergentes e os restantes membros da equipa.

Para este estudo foram definidas as variáveis seguintes:

**Variáveis independentes:** Função, membro de uma equipa; contexto, curso de liderança, realização de provas de situação;

**Variáveis dependentes** são constituídas pelas observações directas realizadas aos comportamentos dos membros da equipa sujeitos ao instrumento utilizado, nomeadamente nas dimensões: auto-confiança; lidar com o fracasso; auto-controlo; flexibilidade; iniciativa; ajudar os outros; escuta activa; impacto e influência; raciocínio analítico; intensidade de orientação; direcção; intensidade de trabalho; trabalho de equipa e líder de equipa.

## 1. DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

### 1.1 *Competências*

O termo competência tem hoje uma ampla e acentuada expressão na literatura académica, assim como está ligada essencialmente à gestão da formação de recursos humanos e à gestão por competências.

A diversidade de conceitos que estão associados às competências, em termos concretos e no que diz respeito às práticas de intervenção organizacional, faz-nos deparar com intervenções e sistemas muito diferenciados e, naturalmente com consequências e resultados também substancialmente diferentes. Segundo Ceitil (2007) as competências estão associadas a comportamentos ou reacções, em que são consideradas como fenómenos inter-pessoais e são definidas como resultados de desempenho ou modalidades de acção.

Para Shippman et al (2000) a competência define o desempenho de uma actividade ou tarefa com sucesso ou o conhecimento adequado de um certo domínio do saber e com ênfase no indivíduo. Boyatzis (1982) define-a como uma capacidade de demonstrar um sistema e uma sequência de comportamentos que se relaciona funcionalmente com a prossecução de um objectivo.

O conceito dos modelos de formação para o desenvolvimento de competências também não é consensual dentro da comunidade científica, dado que alguns autores concebem as competências comportamentais essencialmente como traços de personalidade, que se encontram profundamente enraizados e dificilmente podem mudar (Fiedler et al, 1971), tratando-se de uma visão basicamente intuitiva, uma vez que as evidências empíricas apresentadas para a suportarem são pouco consistentes.

No entanto, para Blake e Mouton (1964) e Hersey e Blanchard (1977) a formação deve ser focalizada em competências comportamentais, pois produz

melhorias no desempenho individual e organizacional. Desta forma entende-se o elevado investimento das organizações em formação comportamental. Também Mecclelland (1973) sugere que os resultados devem estar concentrados nos desempenhos e na acção, apesar de haver a necessidade de os relacionar com preditores intrínsecos aos indivíduos.

Por isso, é importante adoptar um modelo que forneça informação sobre o quê e o porquê da competência e, simultaneamente, treino sobre o como da competência. É esta articulação que constitui o contributo principal de qualquer modelo de desenvolvimento de competências.

## 1.2 *Formação*

A capacidade de qualquer organização em continuar a alcançar níveis de excelência <sup>1</sup> dependerá, directamente, da capacidade dos seus membros em aprenderem e estarem motivados para a execução das tarefas. Por esta razão, ao iniciar-se um processo de melhoria de qualidade e desempenho, além de se ter como linha orientadora os objectivos organizacionais, deverá avaliar-se, também, o perfil dos recursos humanos para compatibilizá-los com o novo modelo de desenvolvimento de competências a implementar. No desenvolvimento destes modelos é necessário que ao longo do processo seja implementado um sistema de avaliação, que vá para lá do tradicional, ou seja, o trabalho de avaliação, para ter valor utilitário, deve "constituir-se num esforço incessante, estimulando e corrigindo de forma, a melhorar a aprendizagem no seu sentido global, sendo um processo de motivação contínuo" (Santos, 2008, p. 46).

Segundo Neves, Garrido e Simões (2006) o desenvolvimento de competências, baseado na observação, imitação e no auto-conhecimento constituem os mecanismos mais importantes da aprendizagem, suportados por um papel activo dos indivíduos.

O treino para o desenvolvimento de competências de liderança deve ser coerente e direccionado para os objectivos da organização. Por outro lado, seja para o desenvolvimento de técnicas de liderança ou para aquisição de novas atitudes comportamentais, a existência de um planeamento global fará com que a iniciativa alcance os resultados pretendidos e contribua para a melhoria dos resultados da organização.

---

<sup>1</sup> Entendida como a qualidade em dar respostas às diferentes solicitações internas e externas.

Para além dos conhecimentos técnicos, o colaborador de uma organização necessita de reunir outras competências de carácter pessoal e interpessoal, que o capacite a responder à diversidade de situações e oportunidades profissionais com que é confrontado diariamente (Neves e Simões, 2006). É esta a preocupação que os sistemas de educação e formação americanos e europeus vêm evidenciando, ao pressionarem os seus responsáveis no sentido de proporcionarem nos currícula informação e conhecimento (saber), acção (saber fazer) e vivência (saber-estar) de todas as competências.

Face a esta preocupação da formação superior, são cada vez mais as organizações, nomeadamente as que têm responsabilidades acrescidas na área da formação, que se preocupam em oferecer aos alunos estas competências fundamentais para a sua inserção no mercado de trabalho. De acordo com o processo Bolonha, considerando-o como um modelo de educação liberal, é crucial a definição das competências transversais<sup>2</sup> necessárias a qualquer cidadão com educação superior.

Sendo consensual, no mundo académico e nas organizações, que as competências transversais são indispensáveis para um desempenho de excelência é importante desenvolver modelos de formação para as promover de forma correcta e adequada. Num contexto organizacional procura-se uma aprendizagem comportamental e não de características de personalidade, encarando estas como mediadores processuais.

Segundo Meignant (2003) as organizações têm problemas que a formação pode ajudar a resolver. Assim, devemos ter em conta que a finalidade da gestão de recursos humanos é dispor a tempo de pessoas competentes e motivadas para efectuar o trabalho necessário, colocando-as em situações de valorizar os seus talentos com um nível elevado de desempenho e de qualidade, a um custo compatível com os objectivos organizacionais.

No contexto do ensino superior, as competências transversais a destacar, genericamente, são as seguintes:

- desenvolvimento de aptidões para o exercício da liderança e gestão de equipas;
- desempenho de funções de liderança pelos valores organizacionais e através do exemplo;

---

<sup>2</sup> Comuns a vários contextos, e por isso, isentas de especialidades profissionais e situacionais.

- desempenho com ética profissional de todas as funções inerentes às suas actividades profissionais;
- capacidade de resolução de problemas e de tomar decisões, tanto individualmente como em grupo;
- capacidade de entendimento das questões profissionais no seu contexto histórico e social;
- capacidade de comunicação e expressão oral e escrita;
- capacidade para o auto-denvolvimento;
- capacidade para a gestão de tempo e planeamento;
- consciência do "Eu", sensibilidade à diversidade de pessoas, culturas e valores;
- habilidades interpessoais de escuta efectiva, negociação, persuasão e argumentação.
- desenvolvimento da expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, incluindo nos processos de negociação e nas comunicações individuais, grupos e organizações;
- reflexão e actuação crítica, compreendendo a sua posição e função na estrutura da organização;
- capacidade de iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender e abertura às mudanças;
- capacidade para utilização das novas tecnologias de informação, sistemas de apoio à decisão, sistemas operativos e ferramentas informáticas de execução e desenvolvimento da actividade profissional;
- capacidade para desenvolver uma consciência crítica sobre o conhecimento, razão e realidade profissional;

Segundo Chiavenato (2004) dois fenómenos estão a invadir as organizações: os gestores procuram novas formas de lidar com os seus colaboradores e cada vez mais o trabalho deixa de ser individual e passa a ser em equipa. Por isso, e de acordo com Kinicki e Kreitner (2006), formar equipas e incentivar os líderes e os colaboradores a trabalhar em equipa é um caminho para obter equipas eficazes, autónomas e com elevados desempenhos. Para Stagl, Salas e Burke (2007) a liderança de equipas é uma das competências mais importantes para os elevados desempenhos e o que permite ter a capacidade de enfrentar os desafios internos e externos.

## 2. COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DA LIDERANÇA NO PROCESSO BOLONHA

Das competências transversais e no contexto académico (Academia Militar) iremos neste estudo apenas referir as competências da liderança que consideramos reflectir o desenvolvimento de aptidões para o exercício da liderança e gestão de equipas, conforme se ilustra no Quadro 1.

**Quadro 1** - *Competências nucleares da liderança*

	<b>Liderar os outros</b>	<b>Influenciar</b>	<b>Dar o exemplo</b>	<b>Comunicar</b>
<b>Liderança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar objectivos, inspiração e motivação;</li> <li>• Impor padrões;</li> <li>• Considerar a missão e o bem-estar dos subordinados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir confiança;</li> <li>• Compreender os campos de acção, o significado e os limites da influência;</li> <li>• Negociar;</li> <li>• Gerar consensos e resolver conflitos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mostrar carácter;</li> <li>• Liderar com confiança em condições adversas;</li> <li>• Demonstrar competências técnicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escutar activamente;</li> <li>• Assegurar a compreensão de todos.</li> </ul>
	<b>Criar ambiente positivo</b>	<b>Treinar</b>	<b>Desenvolver Líderes</b>	
<b>Desenvolvimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar as condições para um clima positivo;</li> <li>• Promover trabalho de equipa e coesão;</li> <li>• Encorajar a iniciativa;</li> <li>• Demonstrar cuidados para com as pessoas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estar preparado para um combate inesperado na missão;</li> <li>• Desenvolver o conhecimento;</li> <li>• Preservar a auto-consciência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver o seu trabalho;</li> <li>• Ajudar e aconselhar as pessoas;</li> <li>• Construir numa equipa níveis e processos.</li> </ul>	
	<b>Obtenção de resultados</b>			
<b>Alcançar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar direcção, conselho e prioridades;</li> <li>• Desenvolver e executar planos;</li> <li>• Realizar tarefas de forma consistente.</li> </ul>			

**Fonte:** Adaptado de (FM 6-22, 2006, p. 2-7)

A aptidão de "líder" desenvolve-se a partir da combinação equilibrada entre a formação institucional, o auto-desenvolvimento, o treino e a experiência profissional que os indivíduos adquirem ao longo da sua vida profissional. O seu desenvolvimento para o exercício da liderança segue um caminho sistemático e gradual, que implica a consciência das competências do próprio indivíduo para as aplicar, de acordo com as características da situação e dos seguidores (Chelladurai, 1993).

No contexto académico e numa fase inicial, os alunos devem adquirir as competências básicas ao nível da liderança directa, conforme já foi referido no quadro 1. Estas competências asseguram as bases nucleares para orientar uma mudança contínua no aperfeiçoamento do exercício das suas funções. Ao longo da sua carreira os indivíduos devem treinar e ampliar de forma contínua as suas aptidões para cumprir essas competências proficientemente e, sobretudo, para aprender a aplicar em situações cada vez mais complexas e em níveis de maior responsabilidade.

## 2.1 *Influência*

No exercício de funções de "*chefia*" todos os indivíduos têm que ter a capacidade para influenciar os seus colaboradores. A influência através do compromisso geralmente produz efeitos de longa duração, alterando atitudes e crenças, assim como os comportamentos dos colaboradores. Para Katzenbach e Smith (2001) o pilar fundamental de uma equipa baseia-se no compromisso que se estabelece entre os membros do grupo. Na presença deste compromisso os membros tornam-se uma unidade de desempenho colectivo de excelência.

Por exemplo, quando um líder desenvolve a responsabilidade nos seus colaboradores, estes mostram maior iniciativa, envolvimento pessoal e criatividade. O compromisso é desenvolvido a partir do desejo individual e desenvolve valor próprio por contribuir para a organização.

### 2.1.1 *Técnicas de influência*

Os líderes usam várias técnicas específicas para influenciar os seus colaboradores que se materializam entre a concordância e o compromisso. Esta influência define-se "como uma relação entre

duas pessoas na qual uma altera a atitude ou o comportamento da outra por persuasão" (Devillard, 2001, p. 165). As técnicas enumeradas procuram diferentes graus de concordância e compromisso (FM 6-22, 2006):

- a coação é aplicada quando os líderes usam ordens explícitas para atingir a concordância, tal como estabelecer limites para finalização de tarefas com consequências negativas caso haja incumprimento;
- o intercâmbio/troca, é uma técnica de influência que os líderes usam quando fazem uma oferta em troca de um objectivo desejado;
- os apelos pessoais acontecem quando um líder pede ao seu colaborador que concorde com um pedido baseado na amizade e lealdade. Isto pode muitas vezes ser usado numa situação difícil quando a confiança mútua é a chave para o sucesso;
- a colaboração ocorre quando o líder colabora e providencia apoio ou recursos para o desempenho de uma ordem. O líder tem que estar preparado e disponível para se envolver no trabalho de equipa;
- a persuasão requer que os líderes providenciem evidência, argumentos lógicos ou explicações mostrando que um pedido é relevante para o cumprimento da missão e simultaneamente satisfaça as necessidades dos colaboradores;
- a inspiração ocorre quando o líder incute entusiasmo através da criação de emoções fortes para construir uma convicção;
- a participação ocorre quando o líder pede a um colaborador que participe na tomada de decisão e no planeamento. A participação por parte dos colaboradores leva a um maior envolvimento e reconhecimento. Isso promove no colaborador maiores níveis de esforço e compromisso para executar a tarefa.

Para ter sucesso e criar compromisso, as técnicas de influência têm que ser compreendidas como autênticas e sinceras. A influência positiva vem dos líderes que fazem o que é correcto para a sua organização, missão, equipa e para os colaboradores. Também, as características da situação e dos colaboradores determinam quais as técnicas mais apropriadas.

### 2.1.2 *Impacto e influência*

Conforme se ilustra na Tabela 1, a dimensão impacto e a influência, através dos diferentes níveis, descreve o número e a complexidade da acção tomada para influenciar os outros, que vão desde uma simples apresentação, a estratégias complexas personalizadas que envolvem vários passos ou pessoas adicionais.

**Tabela 1 - Impacto e influência**

Nível	Acção tomada para influenciar o outro
1	<b><i>Poder personalizado.</i></b> Competição de "morte" na organização, preocupação com a situação pessoal independentemente dos danos organizacionais.
2	<b><i>Não aplicável.</i></b> Não apresenta qualquer tentativa para influenciar ou persuadir os outros.
3	<b><i>Declara intenção, mas não assume nenhuma acção específica.</i></b> Tem a intenção de ter um efeito específico ou impacto, e manifesta a sua preocupação com a reputação, estatuto e aparência.
4	<b><i>Toma uma única acção para persuadir.</i></b> Não faz qualquer tentativa de se adaptar ao nível dos colaboradores e interesses. Usa uma comunicação de persuasão directa ou apresentações (por exemplo, apela à razão e aos dados; usa exemplos concretos, auxílios visuais, demonstrações, etc.
5	<b><i>Toma uma acção em duas fases para persuadir.</i></b> Aparentemente, não faz qualquer adaptação ao nível e interesses dos colaboradores. Inclui uma preparação cuidadosa, formulário de apresentação de dados ou a realização de mais de dois pontos diferentes de argumentação numa apresentação ou discurso.
6	<b><i>Calcula o impacto das acções ou palavras.</i></b> Adapta o discurso ou apresentação de recurso para o nível dos colaboradores. Antecipa os efeitos de uma acção ou outro detalhe sobre a sua imagem.
7	<b><i>Calcula uma acção dramática.</i></b> Opta por modelos de comportamentos desejados pelos outros ou toma uma boa atitude pouco comum ou uma acção dramática para ter um impacto específico (notas: ameaças ou exhibições de raiva não contam para influenciar as acções dramáticas).
8	<b><i>Toma três acções ou influência indirectamente.</i></b> Usa peritos ou terceiros para influenciar ou toma três diferentes acções, encenando os seus argumentos. Monta esquemas, mobiliza "nos bastidores" apoiantes para apoiar ideias, deliberadamente dá informações para ter efeitos específicos, utiliza " habilidades do processo de grupo " para conduzir ou dirigir um grupo.
9	<b><i>Usa influência estratégica complexa.</i></b> Usa influência estratégica complexa adaptadas a cada situação (por exemplo, usa cadeias de influência indirecta) "nos bastidores" para apoiar as suas ideias, deliberadamente dá informações, a fim de ter efeitos específicos, usa " habilidades de processo de grupo " para conduzir ou dirigir um grupo.

**Fonte:** Adaptado de (Spencer e Spencer, 1993, p. 46)

A influência reflecte a preocupação individual subjacente à afectação sobre os outros, conhecida como a necessidade de poder. O poder desta motivação é geralmente influenciado pelo desejo de realizar desempenhos para o cumprimento dos objectivos organizacionais. Em todas as competências, a intenção e acções que pontuam no nível positivo devem ser razoavelmente socializados, em que o efeito desejado deve ser do interesse geral, ou pelo menos não prejudicial. A competitividade dentro de uma organização ou a utilização da influência para benefício pessoal em detrimento da organização de uma forma global tem uma pontuação negativa para o Impacto e Influência.

O Impacto e a Influência expressa uma intenção de persuasão, de convencer, influenciar ou impressionar os outros, utilizando-os para cumprir os objectivos organizacionais; ou o desejo de ter um impacto específico ou efeito nos outros.

Quando o impacto e a influência são usados nos outros individualmente, isto é, suportado pela compreensão interpessoal. É muito difícil ou impossível influenciar os outros eficazmente e consistentemente sem os conhecer. Similarmente, as necessidades individuais na sensibilização organizacional influenciam a organização eficazmente.

Os indicadores comuns de impacto e influência incluem:

- antecipar os efeitos de uma acção ou imagens pessoais do orador;
- apelar à razão, através de dados, factos ou figuras;
- usar exemplos concretos, ajudas visuais e demonstrações;
- usar estratégias complexas, construídas "nos bastidores" para apoiar as ideias apresentadas;
- deliberadamente dar informações para obter efeitos específicos;
- usar "habilidades do processo de grupo" para conduzir ou dirigir um grupo.

### 2.1.3 *Desenvolver nos colaboradores intenção, motivação e inspiração*

O líder, através da sua intenção fornece aos colaboradores uma direcção, enquanto a motivação e a inspiração providenciam a força motriz para a materialização dessa intenção que converge para o cumprimento dos objectivos. Para além da intenção, motivação e inspiração, a influência do líder também consiste em indicar a direcção.

A motivação ou o nível de entusiasmo é a razão para fazer algo. A motivação vem de um desejo interior, em pôr empenho numa realização e que vá de encontro às necessidades de cada membro. Ela inclui factores básicos, tais como sobrevivência e segurança e outras necessidades tais como o sentido de pertença e a capacidade de realização. Os líderes usam o conhecimento que têm dos colaboradores para os influenciar, sabendo o que os motiva, ou seja quais as suas necessidades de realização. Conhecendo os seus colaboradores e outros que possam ser influenciados, dá aos líderes maior discernimento para orientar as equipas e alcançar melhores desempenhos. O líder deve ter consciência exacta de como funcionam os mecanismos da motivação para mobilizar os seus colaboradores.

A inspiração emocional é outra forma de um líder aumentar a motivação. Providenciar uma visão inspirada de objectivos a atingir pode aumentar o desejo intrínseco de um colaborador para os concretizar.

Por outro lado, os líderes podem encorajar os colaboradores a estabelecer os seus próprios objectivos e do grupo. Quando os objectivos são aceites, todos focam as suas atenções e acções para aumentar o esforço colectivo e persistem mesmo face ao fracasso, e desenvolvem estratégias para a concretização desses mesmos objectivos. Os reforços positivos, sob a forma de incentivos ou reconhecimento sobre os desempenhos, podem aumentar a motivação. Os líderes eficazes nivelam os valores e os objectivos partilhados dos que estão na sua esfera de influência.

Os colaboradores podem motivar-se apenas pelas tarefas que executam. Geralmente, se alguém tiver satisfação na realização de uma tarefa e for internamente motivado, o reconhecimento simples de um trabalho bem feito pode ser bastante para sustentar o desempenho. Nenhuma outra recompensa ou incentivo são necessários para motivar o colaborador na realização da tarefa. Neste caso, a apreciação da tarefa fornece a recompensa interna que motiva um colaborador a continuar ou a terminar uma tarefa.

Os colaboradores querem frequentemente que lhes sejam dadas oportunidades de serem responsáveis pelo seu próprio trabalho e serem criativos, assim como querem receber autoridade. Conceder autoridade aos colaboradores é uma indicação poderosa de confiança

e uma forma de desenvolvê-los como líderes. É importante indicar que conceder poder também implica a aceitação da responsabilidade para a liberdade de tomar decisões, salvaguardando no entanto que estas devem sempre ir ao encontro da intenção do líder.

A motivação eficaz é conseguida quando a equipa ou a organização querem alcançar desempenhos de excelência de acordo com as suas capacidades. Para motivar os colaboradores a cumprir uma missão com esforço intenso e persistente, o líder tem que ter a capacidade para usar o poder das palavras e inspirá-los através do exemplo. A motivação também é exaltada quando o colaborador sente que participa nos grandes desafios da organização.

## 2.2 *Comunicação*

Uma liderança competente tem resultados que dependem de uma boa comunicação. Embora a comunicação seja vista geralmente como um processo de fornecer informação, a comunicação competente deve assegurar que haja mais do que a transmissão simples da informação. A comunicação necessita de alcançar uma nova compreensão, deve criar ou melhorar a consciência. A informação crítica deve ser "comunicada de uma forma clara, simples e consciente" (Adair, 1986, p. 18). No saber transmitir os pensamentos, apresentar recomendações, construir pontes entre diferentes sensibilidades e culturas está a chave para gerar consensos. Os líderes não podem conduzir, supervisionar, aconselhar ou comandar os colaboradores sem a habilidade de comunicar claramente.

Para Adair (1986) a comunicação não verbal como seja a postura, os gestos, a expressão facial e o exemplo transmite o que pensamos e sentimos.

## 2.3 *Escuta activa*

Uma competência importante para alcançar uma compreensão partilhada é saber escutar activamente durante uma comunicação (conversa). Embora a finalidade mais importante de escutar seja compreender os pensamentos dos colaboradores, os líderes devem fornecer sinais aos colaboradores de que se encontram atentos. Escutar activamente envolve evitar interrupções e fazer anotações para posteriormente esclarecer. Bons ouvintes estão cientes do conteúdo da mensagem, mas também da urgência e da emoção de como esta é transmitida.

Para o líder é crítico manter-se ciente das barreiras existentes no processo de escutar. Os líderes devem evitar formular uma resposta enquanto estiverem a ouvir. Este não deve permitir que a distração, o desacordo, ou outras coisas, o impeçam de ouvir. Pois estas barreiras impedem-no de ouvir e de absorver o que é dito.

#### 2.4 *Definir objectivos*

A base fundamental para expressar objectivos claros reside na visão do líder e na forma como estes são explicados. Antes de indicar os objectivos e as tarefas necessárias para a sua concretização, é importante que o líder visualise todas as fases do planeamento, desde a sua fase inicial até à sua concretização e sobretudo como as diferentes fases se encadeiam. Estando os objectivos claros, os líderes devem comunicá-los de uma forma motivante para que os colaboradores possam aceitá-los.

Durante a comunicação, o líder deve estar aberto às sugestões e adaptar-se para assegurar que a sua mensagem é recebida. O líder deve assegurar-se que a mensagem foi recebida e compreendida correctamente, dado que o sucesso ou a falha de comunicação é da sua responsabilidade.

Para Bales (1970) os líderes emergentes têm a iniciativa para conduzir a equipa como um todo na direcção da tarefa, assim com este dá em contrapartida aos outros membros uma elevada percentagem de interacção.

#### 2.5 *Trabalho de equipa e cooperação*

Independentemente dos papéis esperados dos indivíduos e do estatuto que têm na organização, todos os membros estão integrados em equipas com menor ou maior dimensão. Para Kinicki e Kreitner (2006) uma equipa é definida como dois ou mais indivíduos que interagem voluntariamente, em que partilham normas e objectivos colectivos e têm uma identidade comum. Segundo Katzenbach e Smith (1999) uma equipa é um pequeno número de pessoas com habilidades complementares que estão comprometidas com um objectivo, metas de desempenho e abordagens comuns pelos quais se responsabilizam mutuamente.

Assim, ter a capacidade de construir equipas com alto desempenho e com elevados níveis de coesão é uma competência nuclear que os líderes devem possuir, bem como ter a capacidade para trabalhar com os membros dessa equipa. A arte do líder está no discernimento permanente em saber colocar-se

como mais um membro dentro da equipa para a realização das tarefas e a utilização formal da autoridade no seu gabinete para reconhecer e recompensar os seus membros.

O trabalho de equipa e cooperação implica uma intenção genuína para trabalhar cooperativamente com os outros, ser parte de uma equipa, trabalhar sempre em oposição ao trabalho individual e competitivo. Os membros da equipa não precisam de estar formalmente definidos, uma vez que os indivíduos de diferentes níveis podem comunicar entre si para resolver problemas ou completar projectos, formando equipas informais.

O trabalho de equipa e cooperação pode ser exibido no desempenho de qualquer papel de uma equipa; ninguém precisa de ser um líder ou ter uma autoridade formal. Os líderes formais devem procurar um estilo de liderança participativo, colocando-se em "posição de igualdade" ou utilizando essa autoridade para facilitar o funcionamento do grupo. De facto a arte de liderar reside na capacidade de combinar o trabalho de equipa com a autoridade formal do líder.

Conforme ilustra a Tabela 2, o trabalho de equipa e cooperação representa a intensidade e a precisão da acção, agrupados em simples cooperação, fazer coisas partilhadas, construir equipas ou resolver conflitos dentro da equipa.

**Tabela 2 - Trabalho de equipa e cooperação**

Nível	Acção tomada para influenciar o outro
1	<b>Não participativo.</b> Perturbador e causa problemas.
2	<b>Neutral.</b> Neutral, passivo, não participa ou não pertence a qualquer equipa.
3	<b>Cooperativo.</b> Participa de boa vontade, apoia a tomada de decisão em equipa, é um bom membro de equipa e partilha as tarefas.
4	<b>Partilha informação.</b> Mantém os membros informadas e eleva os dados sobre o processo do grupo, partilha a informação necessária ou relevante.
5	<b>Expressa expectativas positivas.</b> Expressa expectativas positivas para os outros. Fala para os membros da equipa com termos positivos. Mostra respeito pela inteligência dos outros apelando à razão.
6	<b>Solicita feedback.</b> Genuinamente, recebe as experiências dos outros para aprender. Solicita opiniões e ideias para tomar decisões específicas ou planos. Convida os membros da equipa a participar e a contribuir para o processo.
7	<b>Reforça os outros.</b> Reconhece as qualidades dos outros quando o trabalho é bem feito, encoraja e reforça, faz os outros sentirem-se fortes e importantes.
8	<b>Construção da equipa.</b> Promove um clima amigável, boa moral e cooperação (festas com antigos membros e cria símbolos para identificar o grupo). Protege e promove a reputação do grupo no exterior.
9	<b>Resolve conflitos.</b> Traz os conflitos de uma forma aberta para o interior do grupo e encoraja e facilita a sua resolução de forma benéfica (envolve acção na resolução do conflito, não esconde ou evita o assunto).

**Fonte:** Adaptado de (Spencer e Spencer, 1993, p. 62)

Os comportamentos típicos de trabalho de equipa incluem:

- solicitar ideias e opiniões para ajudar a tomar decisões específicas;
- manter as pessoas informadas e actualizadas sobre o processo do grupo;
- partilhar toda a informação relevante ou útil;
- expressar expectativas positivas aos outros;
- valorizar publicamente os outros pelas suas contribuições e desempenhos;
- encorajar e reforçar os outros de modo a fazê-los sentirem-se fortes e importantes.

## 2.6 *Liderar equipas*

Para liderar uma equipa, e conforme se ilustra na Tabela 3 tem que haver a intenção e desejo para assumir o papel de líder. Segundo Adair (1986) ser um líder de equipa competente implica ter boas qualidades técnicas e humanas, não ter na equipa membros mais favoritos que outros e ter tempo para ouvir.

**Tabela 3 - *Papel de líder***

Nível	Acção tomada para influenciar o outro
1	<b>Abdicação.</b> Recusa ou falha a liderar.
2	<b>Não aplicável.</b> A função não requer liderança.
3	<b>Controlo de reuniões.</b> Controla as reuniões - estabelece os objectivos e prazos, distribui tarefas e controla o tempo, etc.
4	<b>Informa os membros.</b> Envolve os membros nas decisões e informa-os sobre tudo o que está a acontecer. Certifica-se que todos os membros da equipa sabem as informações necessárias. Tenta explicar as razões da tomada de decisão.
5	<b>Usa a autoridade razoavelmente.</b> Usa a autoridade e o poder de uma forma justa e equitativa. Faz um esforço pessoal para tratar todos os membros de forma razoável.
6	<b>Promove a eficácia da equipa.</b> Usa estratégias complexas para promover o moral da equipa e o desempenho.
7	<b>Cuida do bem-estar da equipa.</b> Protege a equipa e a sua reputação em frente de toda a organização: obtém as necessidades pessoais, recursos e informação para a equipa. Certifica-se que as necessidades essenciais para a equipa são encontradas. Este nível normalmente é encontrado nos militares ou em determinadas empresas, mas também se aplica para obter recursos mais baixos para os profissionais e gestores de baixos escalões.
8	<b>Posições independentes de líder.</b> Assegura-se que os outros vão na direcção da missão definida, objectivos, cumprimento dos prazos, clima e políticas. "Estabelece um bom exemplo"(i.e. modela os comportamentos desejados). Assegura que as tarefas são cumpridas (é um líder credível).
9	<b>Comunica visões incontornáveis.</b> Tem um carisma genuíno, comunica visões incontornáveis, com excitação generalizada, entusiasmo, e compromete a equipa para a missão, exemplos sobre este nível são raros e que são susceptíveis de ser inferidos a partir dos resultados da actividade, a partir de relatos dos outros, e a partir de entrevistas ou de resultados empresariais. Envolve os outros em esforços extraordinários.

**Fonte:** Adaptado de (Spencer e Spencer, 1993, p. 65)

Tipicamente os comportamentos de liderança incluem:

- informar os outros (deixar as pessoas afectadas pela decisão e saber o que vai acontecer);
- fazer um esforço pessoal para tratar todos os indivíduos de forma justa;
- usar estratégias complexas para promover a moral da equipa e a produtividade;
- garantir que todas as necessidades práticas (básicas) do grupo são garantidas;
- assegurar que os outros aderem à missão, objectivos, planeamento, clima e políticas organizacionais.

### 3. TRABALHO DE CAMPO

#### 3.1 *Enquadramento*

A população em estudo foram alunos finalistas da Universidade do Minho que foram seleccionados para frequentar um curso de liderança ministrado pela Academia Militar, com a duração de 11 dias, consecutivos e em regime de internato.

Para a realização deste estudo, os 18 alunos foram divididos em grupos de 4 e 5 elementos e distribuídos por 4 provas de situação: cavalo de paus; patrulha; mao mao e pântano. Aleatoriamente, todas as equipas executaram duas provas de situação.

Em cada prova de situação, o coordenador deu a cada equipa qual o objectivo. A prova de situação teve uma duração de 5 minutos para planeamento e 20 minutos para execução. Para o cumprimento dos objectivos da prova de situação não é nomeado nenhum líder.

Após a realização de cada prova de situação cada observador entrega uma grelha de comportamentos de liderança devidamente preenchida e nomeou o líder emergente de acordo com a sua percepção.

#### 3.2 *Observação*

A obtenção de dados foi realizada através da observação directa (Sarmento, 2008). Foram utilizados cinco observadores especialistas não participativos, seguindo uma tabela de comportamentos de liderança adaptada de Spencer & Spencer (1993) e onde se procurou classificar as interacções dos membros

da equipa através de dois processos complementares: diferenciação e integração (Bales e Borgatta, 1955). Através da observação directa sobre os membros em interacção procurou-se ainda estabelecer categorias por via indutiva e não dedutiva (Parson, 1969).

A observação consistiu em registar cada unidade de interacção (entendendo-se por tal um acto iniciado ou recebido pelos membros entre si) procurando o observador concentrar-se nos comportamentos/ acções (Bales e Slater, 1955), assim como foram consideradas as interacções verbais e não verbais e, ainda, registado quem origina o acto e quem é o seu destinatário.

A recolha de dados foi feita entre o dia 1 e 12 de Setembro de 2008. Para cada dimensão dos comportamentos de liderança foi utilizada uma escala entre um e nove que representam diferentes níveis de intensidade de comportamentos.

Os dados foram introduzidos na base de dados do SPSS (Statistical Software for Social Sciences) versão 15.0. Utilizaram-se vários métodos estatísticos, nomeadamente para:

- determinar a frequência das dimensões dos comportamentos da liderança, aplicou-se a estatística descritiva;
- testar a normalidade utilizou-se o teste Kolmogorov – Smirnov e Shapiro – Wilks;
- testar a homogeneidade, utilizou-se o teste Levene;
- verificar se existe uma média significativamente diferente das restantes utilizou-se a comparação múltipla de médias (ANOVA), através do teste post-hoc de comparação múltipla de médias Tukey;
- calcular se existem relações entre as variáveis dependentes utilizou-se o teste de independência do qui-quadrado – coeficiente de correlação de Bravais-Pearson ( $r$ ), por serem dados de distribuição normal (paramétricos), o qual mede a intensidade e o sentido (positivo ou negativo) da associação entre duas variáveis minimamente ordinais, de distribuição paramétrica ou normal.

Como nas ciências sociais nunca se obtêm índices de correlação perfeitos, cabendo ao investigador pré-estabelecer os seus critérios de intensidades de correlação obtidas no estudo, decidiu-se adaptar a escala da correlação conforme se discrimina no Quadro 2, valendo tanto para o sentido negativo como para o positivo da correlação.

Quadro 2 - Critérios da correlação

Intensidade da Correlação	Escala da Correlação
0,00	Ausência
> 0,10	Fraca
> 0,50	Moderada
> 0,95	Forte
1	Perfeita

A correlação é significativa para  $p < 0,05$ .

Fonte: Adaptado de Levin (1987).

Todos os testes estatísticos aplicados à amostra têm, o nível de significância  $\alpha=5\%$ , o nível de confiança  $\lambda=95\%$  e o erro  $\epsilon=5\%$ .

## 4. RESULTADOS

### 4.1 *Indivíduos eleitos como líderes emergentes - análise descritiva*

De acordo com o Quadro 3 e segundo a percepção dos observadores podemos verificar que os comportamentos dos indivíduos eleitos líderes manifestaram com maior frequência os seguintes comportamentos:

- a) **Auto-confiança** - tem confiança nas próprias capacidades e toma decisões do desagrado dos restantes membros;
- b) **Auto-controlo** – responde de forma calma;
- c) **Flexibilidade** – adapta as próprias estratégias e objectivos às situações;
- d) **Iniciativa** – reconhece as oportunidades imediatas e é decisivo em situações de crise;
- e) **Impacto e influência** – usa a persuasão directa e utiliza mais que dois argumentos diferentes durante a discussão;
- f) **Raciocínio analítico** – vê múltiplas relações, geralmente antecipa os obstáculos e tem soluções para as etapas seguintes. Faz planos e análises, conseguindo sistematicamente simplificar problemas complexos e resolvê-los por partes;
- g) **Intensidade de orientação** – dá razões para as suas soluções ou outros suportes.
- h) **Direcção** – delega as tarefas de rotina para que os outros as possam executar sozinhos e dá orientações detalhadas. Fala de forma assertiva e em situações extremas procura manipular a opinião dos outros.

- i) **Intensidade de trabalho** -- faz mais do que é normal;
- j) **Trabalho de equipa** – expressa expectativas positivas para os outros. Fala para os membros da equipa com termos positivos e mostra respeito por todos e apelando à razão;
- k) **Líder de equipa** – promove a eficácia da equipa, usa estratégias complexas para promover o desempenho e certifica-se que as necessidades essenciais para a equipa são encontradas.

**Quadro 3** - *Tipos e frequência dos comportamentos de liderança*

Dimensões	Níveis de comportamentos								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Auto-Confiança			1	3	4				
Auto-Controlo		1	1	4	2				
Flexibilidade	1			1	4	1	1		
Iniciativa			1	1	3	3			
Ajudar os outros	1	2	2	2		1			
Escuta activa		1	2	1	2	2			
Impacto e influência				4	4				
Raciocínio analítico					4	4			
Intensidade de orientação			1	2	3	2			
Direcção				3	4	1			
Intensidade de trabalho		1	4	2	1				
Trabalho de equipa			1	1	4			2	
Líder de equipa				1		4		3	

Estes resultados vão ao encontro da investigação efectuada por Bales (1970) em que os líderes emergentes têm a iniciativa para conduzir a equipa como um todo na direcção da tarefa.

#### 4.2 *Comparações múltiplas de médias*

Através da comparação múltipla de médias procurou-se verificar se os comportamentos de liderança dos líderes emergentes são significativamente diferentes dos restantes membros da equipa.

Para concluir se existe uma média que é significativamente diferente das restantes, utilizou-se a comparação múltipla de médias (ANOVA), através do teste post-hoc de comparação múltipla Tukey, dado que este teste é um dos mais robustos a desvios à normalidade e homogeneidade das variâncias.

Conforme se ilustra no Quadro 4, podemos afirmar que em algumas dimensões existem diferenças significativas entre os comportamentos dos líderes emergentes e os restantes membros da equipa. Verifica-se que  $p\text{-value} < 0,05$  nas seguintes dimensões: auto-confiança; auto-controlo; raciocínio analítico; intensidade de orientação; direcção; intensidade de trabalho e liderança de equipa.

**Quadro 4 - Comparação múltipla de médias**

<b>Dimensões</b>	<b>Eleito / Membros <sup>3</sup></b>
Auto-confiança	<b>0,04</b>
Auto-controlo	<b>0,02</b>
Flexibilidade	0,32
Iniciativa	0,16
Ajudar os outros	0,67
Escuta activa	0,82
Impacto e influência	0,30
Raciocínio analítico	<b>0,00</b>
Intensidade de orientação	0,05
Direcção	<b>0,01</b>
Intensidade de trabalho	<b>0,01</b>
Trabalho de equipa	0,28
Líder de equipa	<b>0,00</b>

A diferença de médias é significativa para  $p < 0,05$ .

#### 4.3 *Correlação entre as competências de liderança em estudo*

Para responder à hipótese 1 utilizou-se o índice de correlação de Pearson que dimensiona o grau em que duas variáveis encontram-se associadas de forma linear.

O índice avalia em que medida o aumento (ou diminuição) de uma variável implica o aumento (ou diminuição) da outra.

O índice de correlação Pearson ( $r$  Pearson) varia de -1 a 1. Quando mais próxima de 1, mais forte é a associação. O sinal positivo indica que as variáveis estão positivamente associadas: quando uma cresce a outra também.

<sup>3</sup> Comparação de médias entre líderes eleitos e restantes membros da equipa.

O sinal negativo indica que o crescimento de uma variável está associado à diminuição de outra, ou vice-versa.

Conforme o Quadro 5 e da análise efectuada às várias dimensões dos comportamentos de liderança e a sua associação com a dimensão trabalho equipa, verifica-se uma associação fraca com  $r$  (entre 43 e 46) e  $p$ -value  $< 0,05$  nas seguintes dimensões: auto-confiança, auto-controlo, iniciativa, direcção e intensidade de trabalho. Verifica-se uma associação moderada com  $r$  (entre 55 e 64) e  $p$ -value  $< 0,05$  nas seguintes dimensões; impacto e influência, raciocínio analítico e intensidade de orientação.

Quanto à dimensão liderança de equipa, verifica-se uma associação fraca com  $r$  (entre 33 e 44) e  $p$ -value  $< 0,05$  nas seguintes dimensões: auto-controlo, escuta activa e intensidade de orientação. As dimensões auto-confiança, iniciativa, raciocínio analítico, impacto e influência, direcção e intensidade de trabalho estão associadas com intensidade moderada com a dimensão liderança de equipa.

A associação entre impacto e influência e líder de equipa estão de acordo com os estudos de Spencer e Spencer (1993).

**Quadro 5 - Correlação de Pearson entre as diferentes competências de liderança em estudo**

Dimensões	Trabalho de equipa		Liderança de equipa	
	$r$	$p$ -valor	$r$	$p$ -valor
Auto-confiança	<b>0,45</b>	<b>0,00</b>	<b>0,55</b>	<b>0,00</b>
Auto-controlo	<b>0,43</b>	<b>0,00</b>	<b>0,36</b>	<b>0,02</b>
Flexibilidade	0,08	0,60	0,31	0,06
Iniciativa	<b>0,46</b>	<b>0,04</b>	<b>0,67</b>	<b>0,00</b>
Ajudar os outros	0,13	0,44	0,17	0,30
Escuta activa	0,07	0,68	<b>0,33</b>	<b>0,04</b>
Impacto e influência	<b>0,55</b>	<b>0,00</b>	<b>0,60</b>	<b>0,00</b>
Raciocínio analítico	<b>0,55</b>	<b>0,00</b>	<b>0,58</b>	<b>0,00</b>
Intensidade de orientação	<b>0,64</b>	<b>0,00</b>	<b>0,44</b>	<b>0,00</b>
Direcção	<b>0,44</b>	<b>0,00</b>	<b>0,66</b>	<b>0,00</b>
Intensidade de trabalho	<b>0,43</b>	<b>0,00</b>	<b>0,53</b>	<b>0,00</b>

A diferença de médias é significativa para  $p < 0,05$ .

## CONCLUSÕES

A partir da análise e discussão dos resultados apresentados podemos referir que os indivíduos eleitos como líderes emergentes têm predominantemente os seguintes comportamentos: confiança nas próprias capacidades e tomam decisões do desagrado dos restantes membros; respondem de forma calma; adaptam as próprias estratégias e objectivos às situações; reconhecem as oportunidades imediatas e são decisivos em situações de crise ou de impasse; usam a persuasão directa e utilizam mais que dois argumentos diferentes durante as discussões; vêm múltiplas relações e geralmente antecipam os obstáculos e tem soluções para as etapas seguintes. Fazem planos e análises, conseguindo sistematicamente implicar problemas complexos e resolvê-los por partes; dão razões para as suas soluções ou outros suportes; delegam as tarefas de rotina para que os outros as possam executar sozinhos e dão orientações detalhadas. Falam de forma assertiva e em situações extremas procuram manipular a opinião dos outros; fazem mais do que é normal durante a realização de uma tarefa; expressam expectativas positivas para os outros. Falam para os membros da equipa com termos positivos, mostram respeito por todos, apelam à razão, promovem a eficácia da equipa usando estratégias complexas para promover o desempenho e certificam-se que as necessidades essenciais para a equipa são encontradas.

Os líderes emergentes têm comportamentos de liderança significativamente diferentes dos restantes indivíduos, nomeadamente nas seguintes dimensões: auto-confiança; auto-controlo; raciocínio analítico; intensidade de orientação; direcção; intensidade de trabalho e liderança de equipa.

A dimensão trabalho de equipa está associada com intensidade fraca às dimensões auto-confiança, auto-controlo, iniciativa, direcção e intensidade de trabalho. O trabalho de equipa está associado com intensidade moderada às dimensões raciocínio analítico, impacto e influência e intensidade de orientação.

Quanto à dimensão liderança de equipa, verifica-se uma associação fraca com as seguintes dimensões: auto-controlo, escuta activa e intensidade de orientação. As dimensões auto-confiança, iniciativa, raciocínio analítico, impacto e influência, direcção e intensidade de trabalho estão associadas com intensidade moderada com a dimensão liderança de equipa.

Através da observação directa por via indutiva (Parson, 1969) conclui-se que a realização de provas de situação em que se colocam os indivíduos/alunos em interacção e reflexão sobre os comportamentos observados é um excelente meio de formação.

## BIBLIOGRAFIA

- ADAIR, J. (1986). *Effective teambuilding*, Pan Books, London, UK.
- BALES, R. F. e BORGATTA, E. F.(1955). "Size of group as a factor in the interaction profile". in Vários, Hare, Borgatta e Bales (Eds). *Small groups: studies in social interaction*, p. 396-413, Knopf, New York, Estados Unidos da América.
- BALES, R. F. e SLATER, P. E. (1955). "Role differentiation in small decision making groups", In Vários, T. Parsons e R. Bales (eds.), *Family, socialization and interaction process*, p. 259-306, Routledge & Kegan Paul, London, UK.
- BALES, R. F. (1970). *Personality and interpersonal behavior*, Holt, Rinehart & Winston, New York, Estados Unidos da América.
- BANDURA, A. (1977). *Social learning theory*, Prentice Hall, NJ, Estados Unidos da América.
- BLAKE, R. R., e MOUTON, J. S. (1964). *The managerial grid*. Gulf Publishing, Houston, Estados Unidos da América.
- BOYATZIS, R. E. (1982). *The competence manager: a model of effective performance*, John Wiley e Sons, New York, Estados Unidos da América.
- CEITIL, M. (2007). *Gestão e desenvolvimento de competências*, Edições Sílabo, Lisboa.
- CHELLADURAI, P. (1993). "Leadership". In Vários, R. N. Singer, M. Murphey & L. K. Tennant (Eds), *handbook of Research on Sport Psychology*, p. 647-671, Macmillan, New York, Estados Unidos da América.
- CHIAVENATO, I. (2004). *Gerenciando com as pessoas* (5.ª Ed.), Elsevier, Rio de Janeiro, Brasil.
- DEVILLARD, O. (2001). *A dinâmica das equipas*, Bertrand editora, Lisboa.
- FLIDER, F. E. et al. (1971). "The culture assimilator: na approach to across-cultural training", In Vários, *Journal of Applied Psychology*, N.º 55, p. 95-103.
- FM 6-22 (2006). *Army leadership: competent, confident, and agile*, Headquarters Department of the Army, Government Printing Office, Washington, Estados Unidos da América.

- HERSEY, P. e BLANCHARD, K. H. (1977). *Management of organizational behaviour*, (3.º ed.), Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey, Estados Unidos da América.
- KATZENBACH, J.R. e SMITH, D.K. (2001), *The Discipline of Teams*, John Wiley e Sons, Nova York, Estados Unidos da América.
- KINICHIK, A. e KREITNER, R. (2006). *Comportamento organizacional* (2.ª ed.) (M. Rosa, Trad.), Mcgrawhill, São Paulo, Brasil.
- MEIGNANT, A. (2003). *A gestão da formação*, Publicações Dom Quixote, Lisboa.
- MCCLELLAND, D. C. (1973). "Testing for competences rather than for intelligence", In Vários, *American Psychologist*, N.º 28, p. 1-14.
- NEVES, J., GARRIDO, M. e SIMÕES, E. (2006). *Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais*, Edições Sílabo, Lisboa.
- PARSON, T. (1969). *On the concept of political power*. Free Press, New York, Estados Unidos da América.
- SANTOS, J. M. (2008). *O formador moderado e a organização formadora*, Almedina, Coimbra.
- SARMENTO, M. (2008). *Guia Prático sobre a metodologia científica para elaboração, escrita, apresentação de teses de doutoramento, dissertações de mestrado e trabalhos de investigação aplicada*, Lusíada Editora, Lisboa.
- SHIPPMAN, J. S., ASH, R. BATISTA, M., CARR, L., EYDE, L. HESKETH, B., KEHOE, J., PEARLMAN, K., PRIEN, E. P. e SANCHEZ, J. I. (2000). "The practice of competency modeling", In Vários, *Personnel Psychology*, N.º 53, p. 703-740.
- SPENCER, L. M. e SPENCER, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*, John Wiley & Sons, Inc, New York, Estados Unidos da América.
- STAGL, K. C., SALAS, E. e BURKE, C.S. (2007). "Best practices in team leadership: what team leaders do to facilitate team effectiveness", In Vários, J. A. Conger e R. E. Riggio (Eds), *The practice of leadership: developing the next generation of leaders*, Jossey-Bass, San Francisco, Estados Unidos da América.

