



# EQUIPAS DE ALTO DESEMPENHO



ORDEM  
DOS  
PSICÓLOGOS

Pedro L. Almeida, Duarte Pimentel, Pedro Marques-Quinteiro





## FICHA TÉCNICA

Autores: Pedro L. Almeida, Duarte Pimentel, Pedro Marques-Quinteiro

Documento “Equipas de Alto Desempenho”, publicado pela Ordem dos Psicólogos Portugueses. A informação que consta deste documento, elaborado em Janeiro de 2021, e na qual ele se baseia foi obtida a partir de fontes que os autores consideram fiáveis.

Esta publicação ou partes dela podem ser reproduzidas, copiadas ou transmitidas com fins não comerciais, desde que o trabalho seja adequadamente citado, conforme indicado abaixo.

Sugestão de citação:

Almeida, P. L., Pimentel, D., & Marques-Quinteiro, P. (2021). Equipas de Alto Desempenho. Ordem dos Psicólogos Portugueses. Lisboa.

ISBN: 978-989-54623-8-4

Ordem dos Psicólogos Portugueses

Av. Fontes Pereira de Melo 19 D 1050-116 Lisboa T: +351 213 400 250

[www.ordemdospsicologos.pt](http://www.ordemdospsicologos.pt)



# NOTA INTRODUTÓRIA

Num momento em que por todo o mundo é reforçada a importância do papel dos psicólogos nas organizações, é muito importante disseminar as diferentes dimensões desse mesmo papel.

Se é verdade que, recentemente, foram as preocupações com a saúde psicológica da população e a forma como os problemas que a afectam e que reduzem o seu desempenho enquanto trabalhadores das mais variadas organizações, também tem, ao mesmo tempo, ficado mais claro que o papel do psicólogo é estratégico se as suas competências forem colocadas ao serviço do desenvolvimento das lideranças, das práticas de gestão e da adaptação da estrutura das organizações à permanente mudança dos contextos. São os psicólogos, os profissionais dessa ciência que é a Psicologia que estuda os comportamentos e os processos mentais. E, todos os dias, é de comportamentos de pessoas, das suas motivações, da sua expressão emocional e das suas interações em equipas, como pensam e como tomam decisões, de que as organizações são feitas.

O psicólogo, muitas das vezes altamente especializado, mas quase sempre muito diferenciado de outros profissionais, pelo conhecimento baseado em evidência científica e numa sólida formação técnica, é a nova tendência no mercado de trabalho dos serviços prestados às empresas e organizações em geral. Os psicólogos serão cada vez mais essenciais, não só para termos empresas mais competitivas, capazes de vincular os seus talentos, mas também para poderem sobreviver, com equipas com cada vez mais alto desempenho, com pessoas mais resilientes e práticas mais adequadas à sustentabilidade do seu bem-estar.



**Francisco Miranda Rodrigues**  
Bastonário da Ordem dos Psicólogos

# PRE FÁCIO 1

Confesso que me senti lisonjeada quando o Duarte me convidou para prefaciar o livro que escreveu em coautoria com dois colegas docentes. Aceitei de imediato e com gosto, sem saber ainda o tema e imaginei que seria um livro na área em que ambos trabalhamos, de investimento e suporte ao empreendedorismo. Foi particularmente desafiante receber uma obra intitulada “Equipas de Alto Desempenho”, sobre um tema tão interessante e transversal. Foi com muito agrado que me deparei com uma obra de 11 capítulos, que se lê com interesse do princípio ao fim e que, não obstante a sua fidelidade aos aspectos técnicos e científicos do tema, consegue desconstruir a complexidade técnica e transmitir a mensagem principal de forma simples e objectiva. Este é o grande desafio dos mestres e professores. Sendo um livro essencialmente didático, que será usado por alunos no âmbito de cursos de especialização sobre estas matérias, felicito os autores pela opção de incluir a bibliografia de referência no final de cada capítulo, encaminhando assim os alunos ou leitores mais interessados para o aprofundamento das temáticas através de uma pesquisa às fontes. Trata-se de uma obra de leitura fluida, em que a frugalidade de cada um dos capítulos impele o leitor a prosseguir para o capítulo seguinte. Estamos perante um livro que versa sobre tema relevante para todas as áreas profissionais, que se lê com agrado e interesse e que quando chegamos ao final nos deixa a sensação e convicção de que valeu a pena ler. Deixo como última nota a felicitação aos autores e o desejo de que os leitores partilhem da minha opinião de que a leitura desta obra foi enriquecedora e valeu a pena. Recomendo!

**Helena Maio**

(Advisor to the board of Directors  
Portugal Ventures SCR, SA)

# PRE FÁCIO 2

O desporto, no meu caso o Futebol, foi e é uma aprendizagem para solidificar alguns valores que na minha opinião são importantes numa equipa de alto desempenho. Durante a minha carreira como futebolista vivi muitas experiências que me ensinaram esses mesmos valores e competências, e que acredito terem sido fundamentais para ajudar as minhas equipas a estarem mais perto da vitória.

Ao ler este livro, vejo esses mesmos valores e competências descritos com grande clareza e simplicidade. Eles são:

**Trabalho em Equipa:** Tal como descrito em alguns capítulos deste livro, se por um lado é verdade que o talento ajuda a ganhar jogos, também não é menos verdade que são o trabalho em equipa e a união que ganham os campeonatos.

**Respeito:** Este trabalho em equipa só é possível quando também existe um excelente relacionamento humano e confiança no grupo.

**Superação:** Porque só assim, conseguimos evoluir tanto nos dias bons, como mais ainda nos dias maus.

**Compromisso:** A motivação é o que te faz começar, e o compromisso o que te faz nunca desistir.

**Comunicação:** As pessoas podem ouvir as vossas palavras, mas o que elas sentem é a atitude. Saber ouvir, aceitar a crítica, ajudar o colega. Entender e aceitar as diferenças.

**Motivação:** Quem corre por gosto não se cansa. Nunca desistir, acreditar sempre.

**Humildade:** Sonhar alto, trabalhar no duro, permanecer humilde. Ter sempre presentes as nossas origens. Reconhecer sempre as nossas forças e fraquezas.


Muito do que agora descrevi, encontrei escrito por outras palavras por quem sabe e domina cientificamente e no terreno, o assunto. Vi neste livro um auxiliar muito útil para todos aqueles que procuram motivar a sua equipa de trabalho, que procuram tornar a sua equipa mais forte e competitiva e que procuram perceber como podem resolver os seus próprios problemas. Em resumo, este é um livro para todos aqueles que querem saber o que são, como funcionam e como se formam as Equipas de Alto Desempenho.

**Nuno Gomes**  
(ex-futebolista)

# ÍNDICE

The background of the page is a solid dark blue. In the bottom right corner, there is a decorative graphic consisting of numerous thin, light blue wavy lines that flow from the right edge towards the center, creating a sense of movement and depth.





|           |   |
|-----------|---|
| <b>10</b> | INTRODUÇÃO  |
| <b>11</b> | MODELOS DE CAUSALIDADE E EFICÁCIA DAS EQUIPAS         |
| <b>13</b> | POTENCIAR A EFICÁCIA DAS EQUIPAS                      |
| <b>18</b> | ASPECTOS ESTRUTURAIS DAS EQUIPAS                      |
| <b>22</b> | MODELOS DE DESENVOLVIMENTO DE EQUIPAS                 |
| <b>24</b> | COMUNICAÇÃO NAS EQUIPAS                               |
| <b>29</b> | LIDERANÇA   |
| <b>32</b> | AFECTOS NAS EQUIPAS                                   |
| <b>38</b> | MEMÓRIA PARTILHADA                                    |
| <b>40</b> | SUCESSÃO EM EQUIPAS DE ALTO DESEMPENHO                |
| <b>48</b> | INDICADORES DE EFICÁCIA DE EQUIPAS DE ALTO DESEMPENHO |

# INTRO DUÇÃO

Este livro foi criado com base em experiências profissionais, alicerçadas nos princípios vigentes na literatura científica. O livro é estruturado de forma simples de modo a facilitar o entendimento dos conteúdos para que o leitor possa avançar com uma componente de auto-estudo.

Para quem estiver a frequentar o curso da Ordem dos Psicólogos (OPP) “Equipas de alto desempenho”, este livro também serve como material complementar de suporte. No que respeita ao contexto de sala de aula virtual, os conhecimentos adquiridos nos capítulos serão aplicados e revisitados, sendo alguns aprofundados em maior detalhe, enquanto se gerem discussões informativas e educativas.

No fim de cada capítulo, são disponibilizadas algumas sugestões de leitura ou actividades que levarão à descoberta de mais informação e aplicação dos conteúdos com vista a um enriquecimento da aprendizagem.

Espera-se que quem ler este livro tenha a mesma experiência alegre e enriquecedora que os autores obtiveram a desenvolver o mesmo.

# MODELOS DE CAUSALIDADE E EFICÁCIA DAS EQUIPAS

Neste capítulo vamos começar por apresentar dois modelos essenciais que ajudam a ter um melhor entendimento das questões da eficácia das equipas e como as mesmas são justificadas na literatura científica. O primeiro modelo é o I-P-O, isto é, *inputs*, processos e *outputs*. O modelo foi desenvolvido por Joseph McGrath, em 1964, e não obstante a altura em que foi desenvolvido, continua a ser um modelo de referência no estudo e na compreensão da eficácia nas equipas, na medida em que ajuda a perceber a realidade de equipas eficazes e ainda um modelo que é transversal a diversas áreas científicas dentro deste contexto.

Começando pelos *inputs*, estes são recursos de uma determinada área de trabalho que podem ser subdivididos em duas secções: individual, que se prende com diversas capacidades técnicas, competências e características referentes aos membros da equipa, tais como a forma como os elementos da equipa conseguem contribuir para a eficácia da mesma ou do restante grupo; e colectiva, onde os *inputs* pertencem à equipa enquanto um todo, isto é, um organismo orgânico e complexo. Deste modo pode-se ter algum conhecimento partilhado sobre o estado da equipa e que tarefas as diversas partes deste organismo estão a elaborar, ou seja, os membros podem ter um conhecimento partilhado sobre o conhecimento técnico da equipa em geral.

Passando agora para a parte dos processos deste modelo, estes remetem para as características psicológicas dos membros da equipa, isto é, as suas cognições, comportamentos e afectos e ainda a forma como os membros

influenciam, moderam ou medeiam os *outputs*, por via dos *inputs* que a equipa dispõe.

Os *outputs* podem ser medidos com base em certos indicadores de eficácia de uma equipa, como é o caso do desempenho. O desempenho é avaliado através da análise de medidas objectivas, nomeadamente o desempenho da tarefa, sendo que este indicador é medido através da análise do cumprimento, ou não-cumprimento do objectivo e ainda se dentro do que é expectável, o que foi passível de ser atingido.

Dos mais variados indicadores dentro dos *outputs*, distingue-se a viabilidade da equipa, isto é, a capacidade da mesma manter o seu funcionamento no futuro enquanto uma equipa de trabalho. Este é um *output* e um indicador específico para equipas que pretendem que o seu trabalho se prolongue no tempo, no entanto nem todos os indicadores são pertinentes, pelo que é necessário ter em conta quais os indicadores relevantes consoante a equipa e o seu trabalho.

Eis um exemplo onde este indicador não é tão relevante: Tome em conta uma equipa inserida numa empresa de *software* cuja função principal prende-se com o desenvolvimento de uma plataforma virtual específica e que, com o término desta função, a equipa não tem mais necessidade de se manter. Com o cumprimento da sua função principal, a equipa dá por terminado o seu ciclo de utilidade, mesmo que se verifique a existência de indicadores comuns na literatura, é ainda mais importante que nós profissionais saibamos identificar os *outputs*,

indicadores e resultados relevantes para cada função que as equipas desempenham.

A par destes indicadores, existem outros *outputs* – apresentados e debatidos no capítulo 11 do livro – ligados à satisfação dos membros da equipa, abordando questões como o prazer experienciado durante a tarefa e ainda o grau de satisfação de todo o processo, desde o *input*, passando pelo processo e o desfecho do *output*.

É importante ainda salientar que em termos destes modelos, os *inputs*, processos e *outputs* são todos ajustáveis, tornando o encaixe destes blocos em função daquilo que se está a diagnosticar, de modo a podermos ter uma visão mais organizada e mais fidedigna da realidade.

Como referido anteriormente, o modelo I-P-O é um modelo basilar na literatura, cuja perspectiva aborda a eficácia das equipas, e que a partir do qual derivaram outros modelos de referência, entre os quais o I-M-O-I que será abordado seguidamente.

O modelo I-M-O-I parte do mesmo pressuposto do modelo I-P-O acima apresentado, no entanto acrescenta questões como a causalidade no tempo e *feedback loops*, isto é, a noção de que certa variável, num determinado momento, serviu de *input* no que respeita ao modo de funcionamento da equipa e que mais tarde, poderá servir de processo ou como *output* da equipa, dando origem à noção de *input* mediador, podendo ser um processo ou um estado emergente (entenda-se, uma emoção ou uma memória verbal), do *output* e novamente um *input* posterior.

A principal contribuição deste modelo face ao modelo I-P-O, é a noção de que o funcionamento das equipas e o comportamento dos seus membros integrantes não deve ser enquadrado enquanto estático no tempo, avançando com a suposição de que a forma como os membros interagem irá ter repercussões a nível dos comportamentos, emoções e

cognições futuras da equipa de trabalho a médio e longo prazo.

Um outro contributo deste modelo é a inclusão da possibilidade das emoções, cognições e comportamentos interagirem de modo recíproco ao longo do tempo para criar aquilo que se designa por eficácia ou desempenho nas equipas.

Resumidamente, estes dois modelos, I-P-O e I-M-O-I, são os principais modelos de causalidade na investigação sobre o trabalho em equipa, sendo o modelo I-P-O um modelo clássico, desenvolvido por autores como McGrath, e que serviu como base para a maioria das investigações das últimas três décadas sobre o modo em que as características dos membros da equipa e os contextos onde estas equipas actuam influenciam o funcionamento das equipas e os resultados obtidos das mesmas. Em paralelo o modelo I-M-O-I é um modelo mais recente e que começa hoje a ganhar mais tracção na investigação e na prática da gestão de equipas, acrescentando a novidade do tempo, a noção da causalidade ao longo do tempo, enquanto principal contributo ao modo de pensar e agir sobre equipas de alto desempenho.

## BIBLIOGRAFIA DE REFERÊNCIA

Mathieu, J. E., Gallagher, P. T., Domingo, M. A., & Klock, E. A. (2019). Embracing complexity: Reviewing the past decade of team effectiveness research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 17-46.

# POTENCIAR A EFICÁCIA DAS EQUIPAS

Este capítulo abordará um conjunto de aspectos que na nossa opinião podem potenciar a eficácia das equipas.

## ALINHAR PROPÓSITO, OBJECTIVOS E PROCESSOS

“Porquê?”, esta simples pergunta com inúmeras respostas complexas que todos fazemos, que une as pessoas em função de um objectivo comum e que as mantém unidas nessa luta pelo objectivo mesmo durante uma fase com mais obstáculos. Quando pensamos em desistir de um projecto, de uma situação, ou de uma equipa, e, no entanto, não o fazemos, deve-se ao compromisso com um propósito definido, ou seja o significado que os membros das equipas atribuem àquilo que fazem.

Por outro lado, a importância de ter um propósito é a garantia de que as equipas mantêm a motivação necessária para atingir os objectivos definidos.

Salienta-se a importância de se saber formular e monitorizar os objectivos a alcançar, algo que implica a existência de uma capacidade de acompanhar pessoas enquanto estas desenvolvem as suas tarefas, juntamente com a atribuição de um *feedback* constante para que as mesmas saibam em que parte do processo se inserem e que consigam saber o caminho a seguir daí em diante. Este acto de ajudar as pessoas a saber se estão ou não perdidas e se

se mantêm no caminho certo, assemelha-se ao modo como um GPS nos indica o rumo a seguir para chegarmos ao destino final.

O GPS é utilizado para nos indicar a rota aparentemente mais rápida para chegar ao destino pretendido, no entanto, por vezes é necessário que o mesmo recalcule a rota devido a um evento inesperado como uma estrada interdita ao tráfego, o mesmo deverá ser realizado por nós profissionais, sendo que com esta alteração ligeira da rota, geralmente surgem novas metas parciais até que se alcance o objectivo final.

Nos mais variados momentos, o que falha é precisamente a informação referente a onde estamos e para onde vamos em diante. O simples acto de se fazer um ponto de situação, de a equipa buscar alinhamento, é então fundamental, visto que permite a todos os envolvidos distanciarem-se um pouco sobre a meta final e conseguirem olhar para a “*big picture*”.

Um outro ponto importante prende-se com o alinhamento de processos. Este alinhamento permite que as pessoas estejam sincronizadas face àquilo que estão a fazer e quanto ao porquê de o estarem a fazer.

Em certos momentos, a forma como se chega ao objectivo implica tomar decisões sobre variadas opções, nomeadamente questões referentes ao planeamento, à organização e à monitorização do mesmo.

Em vários casos, a importância da discussão

em função do alinhamento de processos é, em si, um tópico importante, onde podemos ou não tomar decisões sobre os caminhos a tomar ou alinhar ou não a forma de continuar esse caminho.

Se encararmos equipas de alto desempenho, podemos constatar que estas têm os seus protocolos muito bem definidos, pois todos os membros destas equipas têm uma visão muito clara de como se vai chegar ao objectivo em todas as etapas.

Um exemplo explícito poderá ser observado numa equipa no *pit stop* em fórmula 1, com mais de uma dezena de elementos a conseguirem trocar 4 pneus do carro em menos de 2 segundos. Isto diz-nos que para se conseguir um processo destes, com este nível de rapidez e com um sentido de urgência permanente, todos os membros têm de estar muito bem alinhados naqueles que são os processos necessários para se chegar ao objectivo.

Podemos constatar ainda outros exemplos de equipas que não podem falhar e que, por não poderem falhar, os processos têm de estar muito bem alinhados entre todos os membros. Todos sabem o que têm de fazer, quando, com quem e como chegar ao objectivo, como é o caso de controladores de tráfego aéreo, equipas militares e médicas.

No entanto, as tomadas de decisão e a discussão em função deste alinhamento de processos nem sempre correm da melhor forma, pelo que surgem alguns aspectos negativos que não o promovem.

## OS “BLOQUEADORES” DA EFICÁCIA

Alguns destes aspectos são identificados na literatura, estando um deles relacionado com a falta de clarividência sobre o problema. Em vários momentos, as pessoas dentro de uma equipa estão a discutir e, por vezes, parecem estar a comunicar com línguas diferentes e não conseguem sequer perceber qual é o ver-

dadeiro problema.

Outro aspecto negativo fácil de identificar é a falta de planeamento no que respeita à resolução de problemas, isto é, quando uma equipa se depara com um problema, e decide passar para a acção sem um plano concreto sobre como o vai resolver. De facto, quando se trabalha com dinâmicas de grupo, observa-se facilmente que alguns membros das equipas tendem a passar para a acção antes de deixar o facilitador acabar de dar as instruções necessárias. Este exemplo é bastante fácil de identificar em equipas quando estas estão inseridas numa competição (e não falamos apenas de competição desportiva).

O terceiro aspecto negativo prende-se com elevados níveis de negatividade e passividade, ou seja, quando os membros da equipa começam a proferir frases como: “Isto não vai dar certo” ou “Isto assim não vai correr bem”, assumindo desde o início das actividades uma atitude pessimista sobre as situações que se vão desenrolar o que, por sua vez, leva a um incremento nos níveis de toxicidade nos processos de decisão e nos processos de discussão relativamente a uma necessidade.

Já a passividade dos membros da equipa, traduz-se numa falta de *inputs* para a discussão na equipa, podendo traduzir-se também numa contribuição precária relativamente à definição de processos, levantando determinados obstáculos aos alinhamentos dos processos da equipa em geral.

O conflito em “torno da tarefa” é quase sempre positivo para o desenvolvimento da equipa em contraponto com o conflito “entre pessoas”. Contudo, por vezes surgem situações de “braço de ferro” dentro das equipas quando nas discussões internas envolvendo dois ou mais elementos, esta gira em função de um assunto específico onde ambas as partes não querem abdicar da sua posição ou visão para resolver a questão. É então necessário terminar a discussão rapidamente para manter o bom funcionamento da equipa. No entanto, isto nem sempre acontece e as discussões so-

bre simples processos de equipas acabam por escalar ao ponto de minar o funcionamento da mesma.

Existe ainda a questão do estrangulamento do fluxo de informação, isto ocorre em equipas onde um ou dois membros assumem a forma como a informação circula pela equipa ou entre os diversos momentos da equipa.

É possível que o leitor possua algumas noções de implicações práticas relativamente a este conceito visto que todos nós estamos inseridos em equipas em diversos contextos, e sabe-se que ter o fluxo de informação limitado pela equipa toda é bastante disruptivo. No entanto é importante salientar que este fenómeno não ocorre, frequentemente, propositadamente, isto é, o estrangulamento do fluxo de informação resulta da natureza do funcionamento individual da pessoa. Porém, este fenómeno acaba por deturpar a tomada de decisão face ao alinhamento dos processos que permite o bom funcionamento da equipa e a sua eficácia.

Visto que estes processos são basilares ao funcionamento da equipa, é importante que estes estejam sempre bem definidos, pois caso contrário irão minar substancialmente o progresso das equipas, pelo que é fulcral uma definição clara dos processos da equipa para que empecilhos como este não se venham a repetir no futuro.

Uma situação bastante decisiva para o bom funcionamento das equipas prende-se com o erro do silêncio de apoio na tomada de decisão em grupo. O efeito do pensamento grupal é um efeito que empobrece a tomada de decisão, devido ao facto de que quem está a gerir os processos de equipa não tomou a liberdade de recolher alternativas dos restantes membros da equipa, baseando-se numa decisão unilateral, ou por uma decisão tomada por via de uma unanimidade ilusória, algo que inevitavelmente levará a um funcionamento negativo para a equipa.

Este processo erróneo é comum em equipas

ou grupos coesos que apresentam uma liderança muito directiva ou manipuladora, ainda que isto ocorra naturalmente e sem a intenção do próprio líder.

Para além disto, este erro pode ainda ser derivado do modo de relacionamento afável ou simpático entre os membros da equipa, permitindo uma repercussão negativa que impacta adversamente o funcionamento da equipa. Basta pensar na dinâmica inerente a um grupo de adolescentes que tipicamente apresentam uma elevada coesão e boas relações entre os membros e um diz: “Vamos pela esquerda”, provavelmente vão todos para o mesmo caminho sem questionarem o porquê, e muitas vezes existe alguém que pensa: “Se calhar este não é o melhor caminho” mas não o diz para não ferir a coesão do grupo face a tomar uma posição contrária ao mesmo.

Ainda neste tópico, se tomarmos como exemplo a acção de um psicólogo do desporto no futebol, este por vezes depara-se com equipas técnicas que podem ter entre três a uma dezena de elementos. É frequente nestas equipas verificar-se alguma ascendência por parte do treinador principal no que respeita aos processos de tomada de decisão. No caso do treinador principal não ter presente a importância de criação de momentos onde os restantes membros da sua equipa técnica possam claramente opinar, ele poderá vir a tomar decisões erradas com mais ou menos impacto nele e em outros. E a parte importante é que o pode fazer mantendo integral a sua capacidade de ser quem toma a decisão final.

## A DIMENSÃO DAS EQUIPAS

Neste capítulo onde discutimos “como potenciar a eficácia”, outro aspecto a ter em conta é a dimensão das equipas. É claro que todos têm a noção de que a produtividade real das equipas não é igual à soma do potencial de produtividade individual dos seus membros. A dinâmica que se gera entre eles é decisiva. Por outro lado é importante ter em conta que

à medida que o número de pessoas dentro de uma equipa aumenta este fenómeno ainda se torna mais claro.

Ao recorrer à literatura, percebe-se que os grupos ou equipas deverão ser constituídos pelo menor número de pessoas necessárias para realizar um determinado projecto. No entanto, é necessário ter em conta que não se deve recorrer aos extremos, pois ao ter um número inferior de pessoas na equipa levará a um aumento nos momentos de *stress* e um número excessivo poderá aumentar a sua “flacidez”.

Com a experiência pessoal, a questão de estabelecer o menor número de pessoas possíveis para uma tarefa vai-se resolvendo. Olhemos para o contexto do futebol de 11, onde se sabe que existe um número certo de pessoas que são necessárias para se realizar determinadas tarefas.

No entanto, sabe-se que para além dos 11 jogadores em campo, existem muitos mais jogadores no banco que compõem o plantel. Logo, um plantel de uma equipa não tem estipulado de modo padronizado quantos elementos o compõem na sua totalidade. Não obstante esta ambiguidade, existe algum consenso em torno de um número aproximado de pessoas de um plantel, quase sempre, 23 a 27.

Este número tem em conta variadas circunstâncias específicas à equipa, pois uma equipa que está em mais competições necessita de um plantel mais robusto face a uma equipa que não tenha o mesmo número de competições, salientando então a necessidade de ter este cálculo bem delimitado para que a dimensão da equipa seja bem ajustada.

## **CAPACIDADE DE SUPERAÇÃO E SENTIDO DE URGÊNCIA**

Uma característica chave das equipas de alto rendimento é a orientação dos membros da equipa para trabalhar com foco na superação

e com elevado sentido de urgência face ao objectivo. É esta orientação que torna possível a estas equipas trabalharem de forma motivada e eficaz, mesmo nas situações mais adversas.

A superação refere-se aos momentos em que os membros entram numa lógica de melhoria contínua de modo a conseguirem alcançar um desempenho ainda melhor. Um aspecto central deste processo é a capacidade dos membros em manterem o pensamento disciplinado em torno daquilo que é necessário ser feito em cada momento. Assim, a ideia de focar na tarefa, naquilo que é passível de se controlar assume particular importância. A partir de aí, este funcionamento entra numa lógica cíclica e vai-se desenvolvendo uma forte cultura de disciplina de processo/tarefa dentro da equipa, que por sua vez permite ir melhorando e superando metas já antes atingidas.

O sentido de urgência refere-se a um tema fundamental que se prende com a capacidade dum equipa acelerar, desde que a mesma disponha de procedimentos e processos bem definidos. Este sentido começa individualmente. Quando o indivíduo não dispõe deste sentido de urgência, dificilmente se conseguirá gerar um sentido de urgência colectivo, algo que em muitos momentos é um factor determinante para o sucesso da equipa.

## **A METÁFORA DA MÁQUINA DE LAVAR ROUPA**

Ao longo dos anos fomos observando vários aspectos no funcionamento das equipas que potenciam a sua eficácia. Um desses aspectos prende-se com aquilo que chamamos a metáfora da “máquina de lavar roupa”. Todos sabemos genericamente que o movimento tranquilo da lavagem da roupa nas máquinas é centrípeto e que o movimento de espremer a roupa é centrífugo, afastando as peças contra a parede da máquina. E em muitos momentos verificamos estes movimentos nas dinâmicas das equipas, com claras repercussões naquilo



lo que é o cotidiano. Usando esta metáfora, poderíamos mesmo dizer que por vezes as equipas são (ou estão) mais centrífugas ou mais centrípetas. Quando as relações interpessoais potenciam a confiança entre os membros, as equipas tornam-se mais centrípetas, originando membros mais coesos que abraçam uma lógica mais colectiva face ao alcance da meta determinada. Obviamente que as equipas passam por diferentes fases, nomeadamente algumas de conflito (ver capítulo 5). Como tal, uma boa “centrifugação” não faz mal a ninguém, particularmente se for em torno da tarefa/processos que realinham e conduzem ao objectivo. Mas manter uma máquina de lavar roupa sempre a centrifugar, além de consumir muita energia torna-se num enorme e ruidoso desperdício. O mesmo, no nosso entender, acontece várias vezes nas equipas, perturbando o seu funcionamento e a sua eficácia.

## **BIBLIOGRAFIA DE REFERÊNCIA**

Mathieu, J. E., & Rapp, T. L. (2009). Laying the foundation for successful team performance trajectories: The roles of team charters and performance strategies. *Journal of Applied Psychology, 94*(1), 90.

Sverdrup, T. E., Schei, V., & Tjølsen, Ø. A. (2017). Expecting the unexpected: Using team charters to handle disruptions and facilitate team performance. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 21*(1), 53.

# ASPECTOS ESTRUTURAIS DAS EQUIPAS

Este capítulo aborda a questão da importância de alguns aspectos estruturais para o bom funcionamento das equipas. No nosso entendimento, desvalorizar estes aspectos tem metaforicamente o mesmo impacto que construir um edifício sem cuidar das suas estruturas de base, os alicerces.

## PAPÉIS

O primeiro aspecto que vamos abordar é a definição de papéis, a sua importância e contribuição para o funcionamento harmonioso da equipa e o sucesso na realização dos objectivos aos quais se propôs.

Dentro da literatura existente sobre este tema foram surgindo algumas dimensões comportamentais, desenvolvendo-se uma taxonomia de papéis que resulta do surgimento de vários autores sobre estas matérias. No entanto, aquilo que interessa para quem trabalha no terreno é a forma como este conhecimento teórico pode ser útil na prática.

Em diversos momentos, atribuímos etiquetas ou rótulos aos que estão ao nosso redor, sendo que estes são nomes atribuídos a um aglomerado de dimensões comportamentais. Drikell, Burke e Salas (2017) elaboraram uma revisão de literatura com o foco virado para uma integração de vários papéis, sendo que se recomenda a sua leitura para quem se interessa por estas dimensões – *Team Roles: A Review and Integration*. Para além

duma revisão de literatura neste domínio, os autores propõem uma nova integração desta informação em função de 3 dimensões comportamentais: dominância, sociabilidade e orientação para a tarefa. Estas dimensões comportamentais materializam-se em diferentes papéis identificados pelos autores no artigo acima referido.

Uma das taxonomias de papéis de equipa mais famosa é a postulada por Belbin. Este sugere a presença de 9 papéis numa equipa que são essenciais para o seu equilíbrio e bom desempenho. Os 9 papéis propostos são: coordenador, monitor/avaliador, especialista, impulsionador, investigador de recursos, finalizador, implementador, aglutinador, cérebro (o criativo).

Por exemplo: um elemento da equipa com o papel de “cérebro” (ou criativo de acordo com a taxonomia de Belbin) é aquele que resolve os problemas difíceis na equipa e tem uma debilidade permitida, que se prende com um certo afastamento da realidade do quotidiano da equipa. De facto, ao pensar em alguém criativo, é típico identificarmos esta característica. No entanto, uma debilidade não permitida a este papel seria a manutenção de um forte sentimento de propriedade de uma ideia ao invés da obtenção de melhores resultados por via da cooperação com os demais colegas da equipa.

Já um elemento da equipa que assuma o papel de impulsionador é uma pessoa tipicamente muito energética e desafiadora, essencialmente é alguém com fortes capacidades

de galvanizar a equipa, cujo papel é fulcral para manter baixos os níveis de inércia e para manter o sentido de urgência. O impulsionador tem a debilidade permitida de ser provocador e agressivo pois, por vezes, é a única forma de fazer com que as pessoas se mexam, enquanto que a sua debilidade não permitida é a incapacidade para recuperar de uma certa situação com bom humor ou de criar conflitos desnecessários.

O último exemplo prende-se com o papel de aglutinador: este é alguém que está encarregue da recuperação da equipa, de evitar conflitos e de estabelecer pontes entre os membros da equipa ou grupo. Uma debilidade permitida a este papel é ser alguém que apenas decide quando está sob pressão pois não pretende ferir a suscetibilidade de nenhuma das partes e ainda poder estar um pouco indeciso, enquanto que uma debilidade não permitida ao aglutinador é o evitamento de situações que podem induzir pressão, visto que ao fazê-lo poderá gerar a sensação de ser alguém que foge às suas responsabilidades, algo que não é permitido.

Uma dimensão interessante presente na taxonomia de papéis de Belbin é a ideia de existirem papéis naturalmente antagónicos, ou seja, contrários, dentro da equipa. Oito dos papéis propostos pelo autor são antagónicos por natureza, sendo que o papel de monitor/avaliador é um papel que não se enquadra neste emparelhamento.

Um exemplo de papéis antagónicos pode ser encontrado nos papéis de coordenador e de especialista. Se uma pessoa desempenhar simultaneamente os papéis de coordenador e especialista de tarefa, irá experienciar inúmeras dificuldades em conciliar os dois, uma vez que o especialista se enquadra numa lógica analítica e focada num determinado aspecto, enquanto que o coordenador tem muitas vezes de fazer *zoom out* para ter uma visão global de tudo que envolve a actividade da equipa. Em muitos casos, a pessoa que tenha ambos os papéis tende a abdicar de um deles para se poder dedicar ao outro.

Outro exemplo de papéis antagónicos poderá ser visto nos cargos de impulsionador e aglutinador. A pessoa encarregue por estes dois papéis tem de assumir a iniciativa, e em alguns casos introduzir alguma agressividade nos processos de equipa enquanto simultaneamente tem de ser aquele que apoia e envolve os outros elementos. Obviamente isto será difícil.

Para além de propor a taxonomia de papéis, Belbin salienta que com a progressão de um projecto, os papéis necessários vão alternando entre si. Deste modo, foi elaborada uma tabela que propõe diferentes papéis necessários em função da fase em que o projecto se encontra, por exemplo: durante a fase de execução é necessário o implementador e o finalizador, já numa fase inicial de *brainstorming*, é fundamental o cérebro e o investigador de recursos e numa fase de contactos é necessário o investigador de recursos e o aglutinador.

## NORMAS

Mudando de tema, vamos falar da importância das normas nas equipas. Este tópico é fundamental, ainda que seja algo desvalorizado por se achar que estas existem apenas para serem cumpridas ou simplesmente para estarem escritas num qualquer local e não se cumprirem de forma rigorosa. Quando somos introduzidos numa equipa, existe em muitos momentos regulamentos e um conjunto de informações acerca daquelas que são as expectativas comportamentais de cada elemento, servindo para salientar a natureza, os valores e as linhas de orientação do grupo em que estamos inseridos. Resumidamente, são as expectativas comportamentais que estão lá para auxiliar a orientação dos elementos novos e antigos do grupo e que muitas vezes não lhes é prestada a devida atenção e valor.

O funcionamento da equipa enquanto um todo e a ligação dos seus membros deve passar por diversas etapas que as normas deveriam regular, mas na realidade, muitas vezes,

as mesmas só são observadas quando se começam a verificar problemas.

Assim sendo, deve-se prestar atenção a este tema pois em diversos momentos e contextos, a inexistência de normas ou a fragilidade das mesmas, seja pela sua incapacidade de implementação ou da sua verificação, geram uma noção de flacidez ou inércia em termos comportamentais dentro das equipas, algo que é uma forte ameaça à sua eficácia.

A conformidade às normas da equipa pode ser alcançada quer por submissão, quer por internalização. A submissão às normas surge para os membros das equipas evitarem punições e/ou obter recompensas no processo, enquanto que no caso da internalização, os membros acreditam que as normas correspondem, de facto, aos comportamentos correctos e manifestam-nos independentemente da existência de punições ou recompensas.

Assim sendo, as normas devem ser desenvolvidas em função das expectativas associadas à produtividade, relações com figuras de autoridade, relações interpessoais com colegas da equipa e com agentes externos, padrões comunicacionais e afectação dos recursos. Por outro lado devem ser explicitamente partilhadas e discutidas entre os elementos do grupo, por forma a garantirem a eficácia da equipa.

## ESTATUTO

O Estatuto pode ser influenciado pela posição formal que a pessoa ocupa na organização/equipa, mas também por factores informais, como a idade, a educação, o número de anos na organização/equipa, etc. No fundo, os membros de uma equipa podem ser ordenados tendo em conta o seu prestígio, importância e utilidade para o grupo.

Quanto maior o Estatuto do indivíduo, maior a sua capacidade para se desviar das normas do grupo. Por outro lado existe a tendência para que o Estatuto seja enfraquecido quando

o indivíduo se afasta das normas.

Por vezes há divergência quanto ao Estatuto dos membros nas equipas. Contudo é importante que haja consenso relativamente ao Estatuto de cada membro, uma vez que a ausência desta congruência tende a gerar situações de conflitualidade.

Analisemos por exemplo uma turma de alunos universitários: se compararmos o início do ano lectivo com o final do primeiro semestre, quase sempre existe alguma diferenciação entre os melhores e os piores alunos, com base nas notas obtidas nesse semestre. Logo, as classificações dos alunos influenciam as interações entre os alunos no restante ano lectivo, quer nas escolhas dos elementos para trabalhos de grupo, quer nas relações com as pessoas dentro deste contexto, tais como outros colegas e professores.

## CARACTERÍSTICAS DOS MEMBROS DAS EQUIPAS

No que respeita às características intrínsecas dos membros das equipas, é fundamental ter em conta 3 dimensões. A primeira debruça-se sobre a importância da existência de alguma homogeneidade entre características dos membros quando as tarefas a executar são simples. A segunda dimensão prende-se com a importância da existência de alguma heterogeneidade nas características dos membros das equipas para a execução de tarefas de índole mais complexa ou criativa. A última dimensão é a necessidade de ter pessoas flexíveis e polivalentes que desempenhem mais do que uma função. Esta última necessidade é mais visível em equipas com um número menor de membros onde é necessário "pessoal para tapar buracos". Assim estas pessoas adoptam esta função polivalente e de suporte como a sua tarefa principal.

Esta dimensão ocorre com algum relevo em equipas de vários contextos. Por exemplo, nas desportivas, os polivalentes acabam por

executar um papel determinante na dinâmica do grupo e por ser elementos fundamentais para o líder da equipa. O mesmo pode suceder nas organizações, onde por vezes existem pessoas que têm valências em mais que uma área, tornando-as bastante valiosas e úteis para acudir as equipas em diversas situações.

### **BIBLIOGRAFIA DE REFERÊNCIA**

Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1992). What makes a team work?. *Organizational Dynamics*, 21(2), 34-45.

Fisher, S. G., Hunter, T. A., & Macrosson, W. D. K. (2001). A validation study of Belbin's team roles. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(2), 121-144.

# MODELOS DE DESENVOLVIMENTO DE EQUIPAS

Tal como o ser humano, as equipas também têm um ciclo de vida, onde nascem, crescem, desenvolvem e chegam ao seu fim. Algumas equipas têm uma elevada longevidade, enquanto outras têm uma vida curta.

A literatura subjacente a este tema tem vindo a ser desenvolvida por diversas áreas científicas, sendo que têm vindo a propor diversos modelos teóricos que ajudam a explicar a forma como as equipas se desenvolvem. De um modo resumido, existem duas linhas de modelos teóricos que se debruçam sobre este tema: modelos de desenvolvimento lineares e modelos não lineares.

Os modelos de progressão linear baseiam-se na premissa que o processo de desenvolvimento do grupo se efectua com base na sequencialidade e na maturação, ou seja, na ideia de que só após o encerramento de uma etapa é que se passa para a seguinte.

Por sua vez, as premissas dos modelos não lineares assentam na ideia de que a mudança é disruptiva e acontece através de *triggers*, ou gatilhos, que desencadeiam as transições radicais entre etapas. De certo modo, realçam a ideia de que existem acontecimentos, entendendo-se eventos dentro ou fora das equipas, que são fulcrais para o seu funcionamento, que actuam como gatilho, originando uma mudança de estágio dentro da mesma. Tipicamente nestes modelos as transições entre fases de desenvolvimento da equipa são independentes de todos os membros estarem preparados para mudar.

A informação basilar subjacente a este tema é

explicitada no modelo linear de Tuckman que é constituído por quatro etapas: *Forming*, *Storming*, *Norming* e *Performing*. Este modelo clássico explica o funcionamento da equipa, desde a sua implantação, passando pelos processos de familiarização, formação de relações interpessoais e alguns aspectos essenciais da sua estrutura (*Forming*), seguindo pela etapa caracterizada por um clima de rebelião, tensão e conflitos interpessoais (*Storming*), mantendo-se nesta fase até chegar ao momento onde se desenvolve solidariedade e cooperação (*Norming*). A última etapa deste modelo ocorre quando a equipa consegue canalizar a sua energia colectiva para o sucesso da mesma, gerando-se uma sinergia colectiva que se traduz fisicamente em rendimento (*Performing*).

Na década de 1970 foi introduzida uma nova etapa a este modelo, denominada *Adjourning*, que consiste na separação ou reabilitação da equipa. Esta etapa pode representar o fim do ciclo de vida da equipa ou um novo começo para a mesma, podendo existir algo para além do “fechou e acabou”.

Semelhantemente, os modelos não lineares de desenvolvimento das equipas também foram surgindo de forma avolumada na literatura. Um dos primeiros a surgir, na década de 1980, foi o modelo contingencial de Poole. Este pode ser enquadrado enquanto um híbrido entre os modelos lineares e não lineares debruçando-se sobre factores contingenciais como o impacto da mudança, isto é, o efeito de interrupções programadas ou rupturas que afectam os processos de ciclos ou *loops*, sustentando a ocorrência de fases lineares caso não estejam presentes factores contingenciais.

Um dos modelos mais conhecidos na literatura que sustenta a ideia do desenvolvimento não linear das equipas, é o modelo de *Mid-Transition* de Gersick (meados da década de 1980). Este modelo pressupõe que os grupos têm pontos de desequilíbrio ou inércia que vão alternando com breves momentos de mudança, muitas vezes revolucionária, que são gerados pela consciencialização dos membros face ao tempo, ou seja, à sensibilidade perante o esgotar do mesmo. Este modelo ajuda a entender não só o funcionamento das equipas nos mais variados contextos, mas também quais os gatilhos ou *triggers* que aceleram os processos, deixando claro que muitas vezes são os gatilhos de tempo ou metas pendentes, como responsáveis por esta aceleração. Este modelo destaca-se principalmente por se afastar da noção tradicional de que os grupos se desenvolvem numa sequência de estádios.

Ainda nesta corrente não linear, temos o modelo TIP de McGrath no começo da década de 1990. De um modo genérico este modelo significa tempo, interação e produção, defendendo que as equipas existem para três funções distintas: desempenhar, gerar bem-estar e apoio mútuo. Dentro destas funções, existem quatro modelos funcionais em torno dos quais as equipas se organizam: início, resolução de problemas, resolução de conflitos e execução. Este modelo sugere ainda que o processo dos grupos não é sequencial, mas multifuncional, algo que é bastante útil para estruturar ideias acerca do funcionamento das equipas que estudamos.

Um dos últimos modelos que surgiu na literatura é o modelo de CAS – *Complex Adaptive Systems* – proposto por Morgan e aprofundado por Arrow, McGrath e Berdahl. Este modelo refere que as equipas são sistemas complexos autogestores e autossuficientes, com capacidades para planear, iniciar e implementar ações visando encontrar padrões de trabalho e modelos de eficácia.

Segundo este modelo, o desenvolvimento dos grupos é bidireccional e não linear, sendo moldado e limitado por três níveis de dinâmicas.

Um primeiro nível mais local, em função dos membros da equipa; um nível global composto pelas normas do grupo ou pelas relações entre os membros integrantes; e um nível contextual que inclui as tarefas, os prazos impostos, recursos entre outros.

Consequentemente, a dinâmica de desenvolvimento do grupo exerce um impacto quer nos indivíduos quer nos contextos, originando um processo de influência constante e mútua em todas as direcções.

Este modelo é citado frequentemente devido à ajuda que proporciona em conceber o processo de regulação das equipas que em muitos casos encontram a ordem no meio do caos, ou seja, as equipas conseguem autorregular-se e organizar-se num meio altamente volátil e dinâmico, por via de um momento de claridade partilhado pela equipa.

Um exemplo esclarecedor de equipas com este funcionamento pode ser encontrado no contexto desportivo ou dos eSports, que funcionam num ambiente volátil, dinâmico e caótico com pouco tempo para parar e delimitar estratégias pausadamente, tendo de recorrer a estratégias em termos grupais e até de regulação emocional elaboradas no momento a fim de manter o desempenho aos níveis pretendidos.

Posto tudo isto, constata-se que cada perspectiva debruça-se sobre diferentes aspectos do desenvolvimento de equipas, permitindo assim uma evolução para a prática a partir da mobilização dos modelos que melhor explicam a nossa realidade.

## BIBLIOGRAFIA DE REFERÊNCIA

Arrow, H., McGrath, J. E., & Berdahl, J. L. (2000). *Small groups as complex systems: Formation, coordination, development, and adaptation*. Sage Publications.

Gersick, C. J. (1991). Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *Academy of management review*, 16(1), 10-36.

McGrath, J. E. (1991). Time, interaction, and performance (TIP) A Theory of Groups. *Small group research*, 22(2), 147-174.

# COMUNICAÇÃO NAS EQUIPAS

A comunicação nas equipas é fundamental devido à importância que esta exerce na compreensão das pessoas relativamente às expectativas, suas e dos outros, permitindo-lhes assim relacionar-se e posteriormente trabalhar em equipa.

Dentro deste capítulo serão abordados 4 aspectos principais que estão altamente interligados: (1) Comunicação interpessoal, caracterizada por ser explícita e verbalizada; (2) Coordenação, traduzida no modo como os membros de uma equipa articulam os seus esforços para alcançarem um objectivo comum; (3) Sincronia interpessoal, uma forma de comunicação verbal onde o movimento e ações dos membros das equipas conferem pistas não verbais sobre a qualidade das interações dos seus membros; (4) Conflito, que aborda os principais tipos de conflitos.

## COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

Quando se pensa em comunicação interpessoal inserida numa lógica de gestão de equipas de alto desempenho, proveniente da investigação ou de intervenções no terreno, deve-se considerar o aspecto basilar desta comunicação que está intimamente relacionado com a sincronia dos *timings* em que esta comunicação ocorre.

Por exemplo, em equipas que trabalham num espaço físico em comum (uma equipa médica a trabalhar em torno de uma mesa cirúrgica) ou em equipas que estão geograficamente dispersas (uma equipa de *eSports* que efectua os seus treinos com cada atleta no seu respec-

tivo país de residência), existe a necessidade dos membros comunicarem de forma clara e objectiva de modo a chegarem a um consenso e de se coordenarem para atingir a meta comum.

Assim sendo, um dos principais desafios da gestão de equipas de alto rendimento, é assegurar que as comunicações síncronas e assíncronas sejam de igual modo eficazes. De facto, equipas que estão situadas no mesmo local geográfico tendem a privilegiar a comunicação verbal directa, ou seja, conversas presenciais entre os membros, enquanto que equipas assíncronas tendem a privilegiar comunicação mediada pela tecnologia tais como e-mail, chats, e ainda a utilização de aplicações de videoconferência.

A comunicação presencial é, geralmente, mais rica pois existem mais probabilidades de contributos para as tomadas de decisões podendo ainda levar a ideias mais criativas, no entanto este tipo de comunicação gera um maior conflito face à comunicação assíncrona, cuja troca de informação é mais estruturada, tornando o processo de tomada de decisão mais agilizado e permitindo chegar-se a um consenso com maior facilidade, porém esta comunicação acaba por estrangular a criatividade devido à sua estruturação inerente.

Um aspecto importante da comunicação interpessoal das equipas aborda a forma como a comunicação facilita o desenvolvimento de noções claras sobre os papéis de cada um num determinado projecto e no fluxo temporal da equipa. No caso das equipas que se encontram no mesmo espaço geográfico, estas têm uma maior facilidade em estabelecer esta



ideia partilhada referente aos papéis face às equipas geograficamente dispersas. É precisamente por este motivo que as equipas dispersas normalmente estabelecem datas para reuniões presenciais, durante os momentos críticos do projecto, de modo a permitir trocar informação, clarificarem os papéis e ainda estabelecerem laços afectivos ou interpessoais que não são tão passíveis de se desenvolver com uma comunicação assíncrona.

## COORDENAÇÃO DE TAREFA

A coordenação de tarefa enquadra-se enquanto um mecanismo específico de comunicação interpessoal que ajuda a conceber a forma como os membros das equipas utilizam a comunicação para atingirem um objectivo comum.

Na literatura, este tema tem vindo a ser estudado desde o início de 1990, sendo actualmente consensual a existência de dois mecanismos base de coordenação: coordenação implícita e coordenação explícita.

Os mecanismos de coordenação explícita ocorrem de modo privilegiado, por via da comunicação oral ou escrita, onde os membros trocam informação de forma proactiva de modo a elaborar um entendimento partilhado sobre a situação em que actualmente se encontram ou para planear cenários futuros onde terão de decidir e encontrar a melhor forma de agir de acordo com esses cenários.

Alguns exemplos de comportamentos de coordenação explícita verbal podem ser encontrados em partidas de futebol onde o treinador está a dar instruções específicas aos jogadores em campo. Outro exemplo é o caso dos *eSports*, onde os 5 jogadores estão constantemente a informar os seus colegas de equipa sobre o seu estado actual em jogo e os movimentos dos adversários.

Outra função destes mecanismos prende-se com garantir rotinas na forma de agir sobre

um determinado problema ou tarefa. Assim sendo, a coordenação explícita é fundamental para quando ocorrem imprevistos pois permite aos membros trocarem informação de forma activa, conferindo um novo significado à nova situação e conseguirem a *posteriori* decidir a melhor forma de agir para lidar com a situação.

Em contraste, a coordenação implícita, não obstante o facto de cumprir a mesma função da coordenação explícita, caracteriza-se pela diminuição acentuada do número de verbalizações efectuadas pelos membros das equipas.

Tipicamente, esta redução está associada a uma maior familiarização com as actividades rotineiras da equipa, levando a que os seus membros disponham de um maior número de recursos para lidar com as situações adversas e inesperadas com que se vão deparando.

Este tipo de comportamento é bastante visível numa vasta panóplia de contextos diferentes, desde equipas de operações de resgate durante a fase de posicionamento para agir sobre uma possível ameaça, equipas de *eSports* profissionais que dispõem de comportamentos antecipatórios face às necessidades dos colegas, entre outros.

É observando estes comportamentos que se constata que as equipas estão habituadas, treinadas e automatizadas em determinados processos. Assim, quando se chega ao ponto de agir sobre um acontecimento, a necessidade de verbalizar e planear oralmente os papéis, funções e posições dos membros da equipa torna-se muito menos pertinente.

Outro factor contrastante com a coordenação explícita prende-se com a automatização dos comportamentos, isto é, quando os membros da equipa estão de tal modo sincronizados a trabalhar em conjunto que conseguem antecipar as necessidades do colega, preparando assim a sua satisfação.

Em termos do funcionamento da equipa isto

representará um aumento da eficiência e da eficácia dos processos, tais como os comportamentos, acções e tomadas de decisão da equipa aquando a realização das tarefas.

Com base na informação acima referida, tanto a coordenação implícita como a explícita são fulcrais para o desempenho das equipas. De facto, ambos os mecanismos de coordenação são complementares, fazendo parte integral do mesmo contínuo temporal dos processos de coordenação.

Aliando à ideia dos modelos de causalidade I-M-O-I, quando as equipas começam a trabalhar em conjunto, tenham muita ou pouca experiência, iniciam um mecanismo de coordenação explícita para se organizarem e trocarem informação para definir os seus papéis. Consoante a tarefa vai progredindo, a coordenação explícita começa a dar lugar a mecanismos de coordenação implícita, uma vez que os membros já têm os seus papéis bem definidos, já não terão tanta necessidade de verbalizar.

Da informação recolhida proveniente de investigações e da prática recolhida no terreno, em contextos tais como tripulações de bordo na aviação ou controladores aéreos, esta indica que a sequência de coordenação explícita e implícita é, pois, fundamental para clarificar papéis e reduzir a carga cognitiva a que os membros da equipa estão sujeitos durante situações mais carregadas de *stress*.

Olhando para o caso dos controladores aéreos, quando estes se deparam com um elevado número de aviões a entrar no espaço aéreo, necessitam de ter os recursos cognitivos disponíveis para poderem tomar decisões eficazes num curtíssimo espaço de tempo, daí a magnitude da importância da coordenação implícita.

Não obstante os aspectos positivos destes mecanismos, existem ainda equipas que não conseguem efectuar esta transição entre os mecanismos de coordenação explícita para

a coordenação implícita, ficando-se pelos primeiros mecanismos explícitos. Deste modo fica claro que quando isto ocorre, a equipa sofre perdas acentuadas no seu desempenho face a uma situação adversa e que, ao invés de comunicarem claramente sobre a mesma e tentarem construir um novo plano de acção, mantêm o mesmo *modus operandi* o que resulta numa incapacidade de se adaptarem à situação e de atingir o objectivo.

## SINCRONIA INTERPESSOAL

A sincronia interpessoal é um mecanismo não-verbal de comunicação, muito próximo da coordenação implícita que se supõe ser, não obstante a falta de evidências suficientes para o afirmar, fundamental para garantir a eficácia da coordenação.

Se traçássemos uma linha que vai desde as formas mais explícitas às mais implícitas de comunicação, pode-se afirmar que a coordenação explícita estaria num dos extremos e a sincronia interpessoal no outro.

Assim sendo, a sincronia interpessoal, próxima da ideia da mímica, é um mecanismo automático da comunicação entre seres vivos. Esta consiste numa forma de emparelhamento dos movimentos físicos dos sujeitos que se desenvolve com o decorrer do tempo. Por exemplo: se nos sentarmos num local público e observarmos as passadas de pessoas a caminhar lado a lado, podemos constatar que pessoas que possuam algum tipo de relação afectiva entre si frequentemente sincronizam as suas passadas sem se aperceberem, enquanto pessoas sem uma relação afectiva apresentarão passadas dessincronizadas.

Com base nos exemplos acima referidos, este efeito é explicado pela criação imediata de uma ligação afectiva quando as pessoas sincronizam a forma como se movimentam, isto é a sincronia interpessoal.

Este constructo é importante a nível motor pois quando os membros de uma equipa se coordenam de modo mais explícito ou implícito, o facto de existir algum grau de sincronia interpessoal, dá-nos pistas não-verbais sobre o grau de prontidão e familiaridade entre os membros das equipas.

Estas pistas são automáticas, não existindo uma consciencialização por parte dos membros das equipas de que estão a sincronizar ou a dessincronizar os seus comportamentos. Assim sendo, é a utilização inconsciente dessa sincronia, ou falta dela, que serve de pista para informar sobre a qualidade das interações e relações estabelecidas entre os membros da equipa aquando da realização das suas tarefas.

Do ponto de vista do treino e da formação destas equipas, o grau de sincronia ou assincronia é importante para que um observador externo à equipa consiga fazer inferências sobre a qualidade das relações dos seus membros. Por exemplo, um treinador que observa a sua equipa consegue perceber que alguns dos seus jogadores estão mais sincronizados com uns colegas e menos com outros, tanto na tomada de decisão como na forma como interagem durante um jogo. Com base nesta análise o treinador consegue perceber quem trabalha melhor e pior com quem e pensar em novas intervenções para resolver o problema.

O último aspecto fulcral da sincronia interpessoal é que esta fornece pistas sobre o grau de ligação entre os membros da equipa. Quando uma equipa tem um funcionamento harmonioso, esta apresenta níveis superiores de velocidade, conversação, e sincronização face a uma equipa que não tenha tanta harmonia ou quando existem diversos conflitos interpessoais.

Por exemplo, algo que se verifica na prática clínica ou nos processos de tomada de decisão em grupo é o facto do grau de assincronia das interações corporais estar positivamente associado à emergência do conflito entre os

membros, ou à divergência de ideias; por outro lado, a convergência de ideias e um bom relacionamento interpessoal estão positivamente associados à sincronização dos movimentos interpessoais.

## CONFLITO

Equipas de trabalho e, em especial destaque, equipas de alto desempenho, são grupos sociais e por isso mesmo estão sujeitas ao fenómeno universalmente conhecido como o conflito. De um modo geral o conflito é fruto da existência de diferenças percebidas entre membros de uma equipa que geram, a *posteriori*, tensão ou mal-estar.

Segundo a literatura, são identificados quatro grandes tipologias de conflitos: (1) conflitos de tarefas, relacionados com divergências sobre a forma de pensar acerca do problema e dos resultados a alcançar; (2) conflitos de relação que envolvem, essencialmente, diferenças pessoais entre os membros, tais como valores ou crenças divergentes; (3) conflitos de estatuto, que se referem a diferenças na percepção hierárquica ou na percepção de poder e estatuto dentro do grupo; (4) conflitos de processo, fruto de divergências na forma como o trabalho deverá ser executado, como por exemplo, a quem é que compete fazer o quê e em que momentos do projecto devem ter uma maior ou menor participação.

A literatura vigente sobre como gerir os diversos tipos de conflitos é vasta e sustenta que, de um modo geral, o escalar do conflito arrecada consequências nefastas para o funcionamento das equipas, quer a nível do desempenho verificado com base em métricas objectivas, quer por indicadores afectivos, tais como a satisfação com o trabalho de equipa, que serão abordados num capítulo seguinte.

Não obstante a posição da literatura face ao conflito, esta também indica que existem formas de conflito desejáveis, nomeadamente

o conflito de tarefa. Este conflito é desejável pois está relacionado com o desenvolvimento de ideias mais eficazes e positivas sobre o trabalho, contribuindo assim para a qualidade do processo de tomada de decisão e ainda para a percepção de envolvimento dos membros da equipa de trabalho.

Porém, quando este conflito é extremado, pode provocar uma ruptura no funcionamento da equipa e conseqüentemente atrasar os processos de tomada de decisão. Por sua vez, e de acordo com a literatura, os conflitos de relação e de estatuto devem ser evitados sempre que possível, devido ao seu efeito profundamente nefasto no funcionamento das equipas, não existindo forma de se retirar qualquer aproveitamento deste conflito a favor do desempenho.

Até recentemente, a literatura apresentava modos concretos de lidar com cada tipo de conflito, porém, concluiu-se que, por vezes, para resolver o conflito de relação, acabava-se por potenciar o conflito de estatuto, ou ao resolver conflitos de processo, potenciavam-se conflitos de tarefa que superam o limiar desejável.

Nesta lógica, e para resolver qualquer um dos tipos de conflitos, sugere-se que o foco esteja na atenuação das diferenças e ainda na elaboração de um sistema de crenças ou valores partilhados pela equipa que esteja bem sedimentado na tolerância dessas mesmas diferenças.

Por exemplo, para atenuar um conflito de relação fruto de diferenças culturais, uma solução possível poderá passar por reduzir a percepção que os membros da equipa têm das tais diferenças culturais, passando a focar nos pontos de convergência entre as culturas dos elementos.

Do mesmo modo, pode-se atenuar o conflito de tarefa ao delimitar um momento para se realizar um debate aberto para trocar ideias que anteceda o começo dos processos de trabalho em equipa ou durante o projecto em si, onde todos os elementos participam e jun-

tos constroem tanto o projecto como a forma como o mesmo se vai realizar.

Para além da diluição das diferenças entre os membros, uma outra abordagem de resolução de conflitos que não implica a geração de outros, passa por ajudar os membros a encontrarem pontos de convergência, concordância e tolerância entre si.

O objectivo prende-se então nos membros de uma equipa compreenderem que apresentam diferenças nos valores que partilham ou na valência dentro da estrutura hierárquica do grupo, percebendo essas mesmas diferenças, no entanto, como um aspecto positivo que vai beneficiar o funcionamento do grupo.

Um exemplo disto poderá ser enquadrado numa equipa hospitalar, na qual constam médicos, enfermeiros e auxiliares de saúde. Claramente existem diferenças de estatuto e poder dentro da organização, no entanto, a *expertise*, o historial de trabalho e a experiência de cada membro também podem vir a desempenhar um papel igualmente preponderante para tomar uma decisão sobre um caso clínico, na medida em que o conflito resultante das diferenças hierárquicas possa ser atenuado com o fortalecimento da evidência de que os diferentes historiais de trabalho têm um peso fulcral nos processos de tomada de decisão.

## BIBLIOGRAFIA DE REFERÊNCIA

Entin, E. E., & Serfaty, D. (1999). Adaptive team coordination. *Human factors*, 41(2), 312-325.

Marques-Quinteiro, P., Rico, R., Passos, A. M., & Curral, L. (2019). There is light and there is darkness: On the temporal dynamics of cohesion, coordination, and performance in business teams. *Frontiers in psychology*, 10.

Rico, R., Gibson, C. B., Sánchez-Manzanares, M., & Clark, M. A. (2019). Building team effectiveness through adaptation: Team knowledge and implicit and explicit coordination. *Organizational Psychology Review*, 9(2-3), 71-98.

# LIDERANÇA

## DEFINIÇÃO

A liderança é um constructo fundamental em todos os processos de equipa, sendo claramente um dos factores que distingue uma equipa de alto desempenho das restantes. Deste modo, o papel do líder é altamente relevante.

Nesta lógica, é importante, em primeiro lugar, conseguir definir liderança. À semelhança de outras definições na literatura, a definição de liderança tem vindo a evoluir com o tempo e, consoante os autores que a abordam, tem sido objecto de alterações que nem sempre são consensuais. Seguem-se, pois, três definições prementes da literatura.

Tannenbaum, em 1959, afirmou que “a liderança não é mais do que a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo de comunicação para a consecução de objectivos específicos.” Assim sendo, esta definição atribui uma maior importância à orientação e condução dos elementos da equipa do que ao desenvolvimento dos mesmos ou demais objectivos.

No ano seguinte, Terry apresentou uma definição de liderança que rapidamente se tornou a definição mais clássica e actualmente a mais utilizada na literatura. O autor define liderança enquanto “a actividade de influenciar as pessoas, fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objectivos do grupo”.

A última definição surge em 1999, sendo revista posteriormente em 2005, autoria da *Global Leadership & Organizational Behavior Effectiveness* (GLOBE) e que define a liderança como “uma competência de um sujeito ou de uma pessoa para influenciar, motivar e habilitar os outros a contribuírem para aumentar a

eficácia e o sucesso das organizações a que pertencem.”

Evidentemente, esta última definição representa uma evolução das restantes, apresentando uma fusão de ideias que inclui a influência do líder sobre os outros e a sua capacidade de os galvanizar ou conduzir à consecução de certos objectivos, e ainda de os motivar e habilitar. Assim sendo, a definição da GLOBE salienta a preocupação com o desenvolvimento dos restantes elementos da equipa, enquanto apresenta o líder como o elemento que desenvolve os restantes para que se tornem autónomos e, numa próxima fase, futuros líderes.

## TEORIAS DA LIDERANÇA

Tentando organizar as questões das teorias sobre a liderança, torna-se mais fácil encará-las como um conjunto de teorias que formam uma “caixa de ferramentas” que nos permitem utilizar a “ferramenta”, ou teoria, mais adequada, consoante o contexto.

Dentro de uma perspectiva cronológica, serão seguidamente apresentadas quatro grandes teorias clássicas a nível da liderança. Primeiramente, a teoria dos traços, que faz alusões às características de personalidade mais marcantes que o líder possui, concebendo-o enquanto sujeito com capacidades inatas para liderar um grupo.

Explicando de outro modo, esta teoria concebe a liderança enquanto uma percepção associada à competência de um líder e ao modo como este se comporta no exercício da sua liderança. Como exemplo basta olhar para a percepção geral sobre as capacidades de liderança que Napoleão na altura do seu império,

ou em termos mais correntes as do 44º presidente dos E.U.A Barack Obama.

Seguidamente, a teoria comportamental, define-se por diversos estilos de liderança que representam diferentes modos de agir comportamentais adoptados por parte do líder. Esta é então uma das teorias mais clássicas sendo referenciada na literatura por via dos estilos de liderança democráticos, autocráticos, liberais ou permissivos (*laissez-faire*). Esta teoria atribui um grande enfoque ao comportamento do líder e à forma como o seu estilo de liderança se relaciona e afecta a eficácia do processo de liderança.

Explorando um pouco os estilos de liderança acima referidos: a liderança autocrática estabelece um estilo claramente focado no líder, sem grande espaço atribuído aos demais membros da equipa para arguirm a liderança; já a liderança democrática apresenta um maior equilíbrio entre o líder e os restantes elementos, nomeadamente ao nível das decisões que permite, por sua vez, gerar circuitos de comunicação mais fluídos; por último, a liderança liberal assume um estilo permissivo onde os subordinados assumem uma preponderância fruto da negligência proveniente do líder face às suas funções.

Em 1986, Hersey e Blanchard desenvolveram a teoria situacional da liderança, à qual será dada uma maior importância neste capítulo. Esta teoria situacional tem sido a mais premente em estudos e investigações dentro da área. Na base desta teoria está a noção de que o comportamento do líder deverá ser ajustado em função de diferentes situações. Ou seja, o líder, consoante a equipa que está a comandar, deverá actuar consoante as suas necessidades, em função das diversas situações com que se depara, e ainda mediante os desafios emergentes que vão surgindo naturalmente. Nesta lógica o líder poderá assumir diferentes papéis com diferentes comportamentos *core*.

Por fim, a partir dos anos 1980, foram surgindo novas teorias sobre a liderança. Estas não serão aprofundadas em grande detalhe pois a

literatura disponível não é tão robusta quando comparada às teorias clássicas da liderança e também devido às intervenções realizadas enquanto técnicos no contexto se auxiliarem principalmente com a teoria situacional acima referida, sendo a mais adaptável ao nível da intervenção prática com as equipas.

As teorias elaboradas após esta década alicerçam-se em algumas partes da teoria situacional de liderança, entre elas, a liderança transformacional, transaccional, complexa, partilhada, espiritual, etc. Com estas abordagens, a caracterização do líder ou da liderança em si está dependente da visão do próprio líder.

## TEORIA SITUACIONAL DE LIDERANÇA

Como referido anteriormente, esta teoria foi elaborada por Hersey e Blanchard e merece um especial destaque devido ao facto de ser a ferramenta com a qual se trabalha de modo mais eficiente e mais ajustada às questões da liderança tanto com as equipas em si como com os próprios líderes. Esta teoria encontra-se também alinhada com o modelo de desenvolvimento das equipas, proposto por Tuckman.

Esta abordagem situacional à liderança permite uma explicação do constructo que não o reduza a meras características inatas de um determinado sujeito ou ao seu estilo comunicacional ou de liderança.

Assim sendo, esta visão abrangente parte do pressuposto que o líder se comporta tendo em conta a situação em que se encontra, e com as necessidades que a equipa que lidera apresenta. De facto, esta teoria prevê que um líder eficaz tem a capacidade de se ajustar a diferentes tipos de pessoas ou equipas em diversas situações.

A presente teoria postula que as capacidades do líder abrangem quatro etapas sequenciais: a primeira indica que o líder deverá ter capacidades directivas algo que, num contexto prác-

tico se traduz num líder receber um elemento novo com baixa autonomia e competência técnica e ter a capacidade de ensinar ao subordinado como executar as suas funções até que este último tenha a confiança e capacidade de as executar sozinho.

A segunda capacidade que o líder deverá ter é a de orientar o liderado quando este já tem algumas competências técnicas (*coaching*). Assim sendo, o líder deverá ser capaz de ilustrar as tarefas, explicar a sua importância, contribuir com novas ideias, ensinar sempre que seja necessário e motivar o liderado a desempenhar as suas tarefas de acordo com aquilo que foi planeado a *priori*.

Numa terceira fase, o líder deverá ter a capacidade de apoiar os seus subordinados, assumindo um papel de suporte que permite aos liderados desenvolver confiança e as suas habilidades continuamente. Contrastando com as fases anteriores, espera-se que o líder seja capaz de supervisionar os seus subordinados sem estar constantemente presente.

A última etapa postula que o líder deverá ter a capacidade de delegar quando está perante liderados que apresentam elevadas competências técnicas ou competências ajustadas às necessidades da tarefa que são acompanhadas por elevados níveis de empenho. Deste modo o líder assume o papel de gestor da equipa, delegando o trabalho sem necessidade de supervisão constante, visto que estes demonstram capacidades de autonomia e liberdade para desenvolver as tarefas, tomar certas decisões e até propor algumas mudanças.

## INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO

No que respeita à teoria do traço, cujo foco incide sobre o líder, quem ele é e como lidera de modo praticamente inactivo, os instrumentos utilizados para a avaliação são derivados do modelo dos *Big Five* (*Modelo Big Five, Model of Personality*). Assim sendo, o modelo *Big Five* e todos os instrumentos derivados do mesmo

são instrumentos capazes de avaliar e medir os traços de personalidade do líder enquanto peça central de uma equipa.

Respectivamente às teorias do estilo de liderança, cujo enfoque reside naquilo que o líder faz e no modo como se comporta, são recomendados instrumentos relacionados com a avaliação de estilos de liderança, tais como: *Leadership Styles*, inicialmente desenvolvido por Kurt Lewin e posteriormente por Likert em 1967, e ainda o *Managerial Grid* desenvolvido por Blake e Mouton em 1975.

Relativamente à teoria situacional da liderança, recomenda-se o instrumento desenvolvido por Tannenbaum e Schmidt em 1958, denominado *Leadership Continuum*. Um outro instrumento frequentemente utilizado, mas menos conhecido é o *Least Preferred Coworker* de Fiedler em 1967.

Por fim, existem diversas formas de avaliar as novas teorias emergentes, no entanto recomenda-se um instrumento ao nível da liderança transformacional que se foca no porquê e quem são os agentes da mudança, denominado *Multifactor Leadership Questionnaire* de Bass em 1985. De um modo geral recomenda-se ainda o instrumento de Denison elaborado em 1995 – *Behavioral Complexity Models* – que ajuda a tratar as questões das teorias emergentes de um modo mais abrangente e mais eficaz na perspectiva da aplicação destes conhecimentos de um ponto de vista prático.

## BIBLIOGRAFIA DE REFERÊNCIA

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60, 421-449.

Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. E. D., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel psychology*, 64(1), 7-52.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755.

# AFECTOS NAS EQUIPAS

Este capítulo vai abordar os demais aspectos relacionados com os afectos nas equipas, isto é, dimensões que têm um papel fundamental no funcionamento das equipas de alto desempenho, com principal enfoque em confiança, coesão, regulação emocional e o contágio emocional.

## AFECTOS NAS EQUIPAS

Habitualmente, a literatura de trabalho em equipa considera duas variáveis afectivas fundamentais: confiança e coesão. A confiança é um sentimento relacionado com a disponibilidade de cada membro da equipa para se expor ou “fragilizar” perante outros membros da equipa. A confiança afecta, directa ou indirectamente, não só o funcionamento do indivíduo, mas também o funcionamento da equipa enquanto um todo.

Dentro do contexto da confiança são identificados dois agentes principais necessários para que esta se manifeste: a pessoa que é confiável e a pessoa que vai confiar. Na literatura existente, são feitas alusões à existência de um traço de confiabilidade que é inferido, entenda-se deduzido, e que exerce uma determinada influência sobre a predisposição que cada um tem para confiar, em maior ou menor grau, em alguém. Para além disto, é de extrema importância ponderar alguns aspectos fundamentais quando se pretende formar uma equipa e promover o seu bom funcionamento, não bastando apenas compor uma equipa com um historial de trabalho, mas também que os seus membros expressem um certo grau de confiabilidade entre si.

Deste modo, o historial de trabalho dos membros (e.g., atletas de futebol que já jogaram no mesmo clube ou jogaram um contra o outro) poderá ajudar a desenvolver e fomentar a confiabilidade entre os mesmos. Simultaneamente, os próprios membros desta equipa podem aumentar a confiança que experienciam entre si através da percepção de que a equipa partilha e cultiva um conjunto de características que tornam os membros mais confiáveis aos olhos dos seus colegas (*i.e.*, uma identificação com valores ou posições relativamente a um qualquer tópico poderá vir a facilitar o processo de confiar no outro).

Complementar à confiança, a coesão é composta por três dimensões distintas: (1) a primeira remete para a coesão da tarefa, ou seja, o grau de união entre os membros da equipa para a concretização de uma determinada tarefa, (e.g., em contextos desportivos, mesmo quando equipas profissionais estão a perder um jogo estas continuam a esforçar-se para dar a volta ao resultado, tentando explorar diversas alternativas para superarem a distância entre a equipa que está em vantagem); (2) a segunda dimensão refere-se à coesão social, que se debruça sobre o grau de proximidade interpessoal dos membros da equipa, podendo assim ser encarada enquanto um indicador ou uma medida da qualidade das relações dentro da equipa; (3) por fim a última dimensão, ainda que esta não seja mencionada tantas vezes na literatura existente, consiste na forma como membros de uma equipa se sentem atraídos pelo grupo em questão e o orgulho sentido relativamente à presença no mesmo (e.g., uma equipa composta por adeptos do mesmo clube desportivo, por partilharem a mesma paixão e orgulho por apoiarem esse clube, senti-los-ão



também por extensão relativamente à equipa). As junções destas três dimensões da coesão originam o constructo geral de coesão com o qual estamos familiarizados.

A par da multidimensionalidade da coesão, é possível ter em consideração o papel que cada uma das dimensões acima referidas desempenham isoladamente. Assim, uma equipa pode exibir uma coesão social relativamente baixa sem afectar o desempenho na tarefa ou o alcance de metas devido à elevada coesão de tarefa exibida pela mesma equipa. Neste exemplo é possível constatar que mesmo com uma baixa coesão social, os membros desta equipa dispõem de uma consciência partilhada elevada relativamente à importância do trabalho em equipa para o alcance dos objetivos, mesmo que não exista um historial alargado com uma boa relação interpessoal.

O inverso também é válido na medida em que uma equipa pode trabalhar em conjunto durante períodos alargados de tempo devido a uma elevada coesão social originada pelo seu historial relacional, mesmo no caso de se tomarem as melhores ou piores decisões ou de atingir (ou não) os resultados esperados.

A terceira dimensão anteriormente referida, que alude ao orgulho sentido por pertencer a dada equipa, é fundamental pois ajuda a mediar os efeitos negativos despoletados pelas oscilações constantes no desempenho da equipa. Tal deve-se ao facto de que a pertença à equipa é um aspecto tão positivo para a autoestima do indivíduo que o fará querer manter-se filiado à mesma. Assim, quando este orgulho é partilhado por todos os membros da equipa, dá-se uma facilitação da proximidade entre os membros da equipa.

Resumindo, a confiança e a coesão são constructos basilares para o funcionamento de equipas de alto rendimento, pois conferem estabilidade às equipas, tornando-as mais flexíveis e resilientes a situações imprevistas ou adversas.

## REGULAÇÃO EMOCIONAL

A regulação emocional é, de um modo geral, o processo que nos ajuda a produzir determinados resultados, especialmente quando estamos inseridos em equipas de alto rendimento onde o desempenho colectivo e individual são essenciais. Isto deve-se principalmente ao facto de a regulação emocional ser um dos processos principais de controlo e de selecção das emoções que são expressas em qualquer momento das nossas vidas pessoais e profissionais.

O princípio da reciprocidade de Bandura aborda questões como a influência recíproca entre pensamentos e emoções e ajuda a definir antecedentes e consequências, onde podemos ter consequências a nível interpessoal, isto é, nas relações que desenvolvemos com os outros, e no foro intrapessoal, a nível das nossas motivações, do nosso desempenho, da forma como se pensa em determinado assunto, entre outros.

Esta secção aborda questões do foro emocional, logo é importante transmitir um modelo que seja tangível e simples de compreender. Deste modo será abordado um modelo que ajudará a compreender a relação entre as emoções e o desempenho.

O modelo é composto por dois vectores: um vector vertical que remete para os níveis de activação que variam entre alta ou baixa e um vector horizontal que age como representante da qualidade dessa activação oscilando entre uma valência positiva ou negativa.

Posto isto, estes dois vectores compõem quatro quadrantes: o lado superior direito representa uma energia ou activação alta e positiva, já a parte superior esquerda representa uma energia alta, mas negativa, o quadrante inferior direito por sua vez representa uma energia baixa, mas com uma valência positiva e por fim o quadrante inferior esquerdo representa uma energia baixa e com uma valência negativa.



Deste modo, com o modelo devidamente explicado torna-se fácil encaixar emoções como a alegria, o ódio, a depressão episódica e o esgotamento, juntamente com os estados de relaxamento e a tranquilidade, dentro destes quadrantes. Para além disso, este ajuda-nos a perceber como nos pode auxiliar na regulação emocional que aplicamos em todos os aspectos das nossas vidas.

No que respeita ao desempenho, existem duas principais dimensões em constante actuação: a necessidade de nos sentirmos capazes de produzir juntamente com a manutenção da nossa condição física, mental e emocional para que possamos ser produtivos no trabalho e nas nossas vidas pessoais; e a segunda dimensão que se prende no acto de balançar ou regular estas necessidades físicas, emocionais e mentais que muitas das vezes são consequências do aumento das exigências que nos são impostas pelo mundo e na capacidade que cada um tem para lidar com as mesmas. É precisamente neste ciclo que as nossas capacidades de regulação e de recuperação face às exigências desempenham um papel fundamental.

Se, ao encaixar uma lógica centrada no desempenho, nos focarmos nas competências de desempenho, como poderemos exercer uma regulação emocional adequada? Por via de três tópicos fulcrais para obter um estado de desempenho ideal: produtividade máxima; satisfação máxima; e saúde máxima.

A produtividade máxima prende-se com pequenos rituais antes de um momento-chave de produtividade. Um exemplo disto pode ser relatado por diversos jogadores profissionais de futebol americano que cultivam certos rituais de preparação a fim de obterem um resultado favorável, tais como um determinado tipo de pequeno-almoço, um ritual de processos (e.g. onde o jogador mete o leite antes dos cereais), ou ouvir uma certa lista de músicas específicas enquanto come o pequeno-almoço, ou ainda uma rotina específica de alongamentos especiais para o dia.

Estes rituais ou rotinas ajudam os sujeitos a focarem-se nas tarefas que vão realizar num futuro próximo, no entanto nem todas as pessoas o fazem da mesma forma, uns optam por fazer uma listagem rigorosa dos seus rituais

e seguem-nos religiosamente, outros optam por uma abordagem mais livre, uma representação mental onde se pensa em todos os aspectos do ritual ou rotina até chegar a todos os pontos fundamentais.

A satisfação máxima debruça-se com a criação da emoção certa para o momento de produtividade. Para se chegar lá é necessário um *feedback* prévio e ainda treinar não só a postura como a nossa presença corporal e expressão facial. Para este treino é então fundamental manter um pensamento positivo, disciplinado e focado, algo que pode ser alcançado através da identificação de um pensamento adequado para cada factor de *stress* e ter a capacidade de o encarar com controlo, na medida em que se passa a focar nos aspectos da tarefa que temos controlo sobre para que a possamos resolver.

Em contextos de desporto, é frequente o uso da expressão “foca-te na tarefa” precisamente porque esta alude aos aspectos que o jogador consegue ter uma medida de controlo sobre, ao invés de estar a pensar em diversos outros problemas sobre os quais não tem controlo sobre e que apenas aumentam os seus níveis de *stress*.

Ainda dentro da criação da emoção certa existe o processo de simulação, que se prende com a fabricação de situações de elevado *stress* durante uma ronda de treino com objectivo de aplicar as técnicas de pensamento e posturas adequadas à situação, de modo a posteriormente (no momento de produtividade real) conseguir superar e desenvolver competências de actuação mais completas.

A saúde máxima aborda principalmente questões referentes ao treino mental ligado ao mundo do trabalho. Isto consiste na mudança de crenças próprias por via de um discurso interno positivo, a prática de pensamentos positivos, controlar pensamentos negativos e a dessensibilização dos medos. Estas práticas fazem parte dos aspectos fundamentais da regulação emocional que não são tidos em con-

ta, sendo então ferramentas importantíssimas para quem pretende auxiliar líderes de equipas a regularem melhor as suas emoções, ajudando-os a adoptar discursos mais positivos, controlando melhor os seus aspectos emocionais.

É comum encontrarmos alguém que tem diversos aspectos importantes com que se preocupa, no entanto muitas vezes esse alguém irá tentar focar-se em todos os aspectos importantes ao mesmo tempo, algo que o leva a perder a capacidade de os distinguir entre si e quais os mais prementes para o momento, i.e. os aspectos que conseguem controlar melhor.

Uma forma de reconquistar esse foco e de ajudarmos outros a regularem-se emocionalmente, é ajudar a focar precisamente os aspectos sobre os quais têm maior margem de controlo de entre todos os aspectos importantes. Isto é um processo fundamental para se trabalhar com líderes de equipas para que estes possam futuramente trabalhar com os seus colaboradores, cabendo-nos a nós psicólogos trabalhar estes aspectos dentro da equipa para além de trabalhar com os líderes.

Um outro campo da regulação emocional está relacionado com as competências da vida, sendo que são incluídos aqui dois grandes aspectos: a gestão da energia e o treino da recuperação numa lógica de ritmos oscilantes e da oscilação.

Ao ter em mente o modelo referido acima, a zona do quadrante superior direito está tipicamente associada ao *flow* e aos demais estados de desempenho ideal, a zona inferior direita remete para a recuperação mental enquanto que a zona inferior esquerda remete para a recuperação forçada.

O que isto implica é que temos de gerir e regular as nossas emoções devidamente para que possamos gerir eficazmente os aspectos do nosso dia-a-dia. Logo é necessário criar condições e analisar bem os pensamentos que geraram emoções mais apropriadas para uma determinada circunstância, enquanto si-

multaneamente encontramos mecanismos que nos façam entrar no quadrante da recuperação total.

No entanto estas implicações apenas representam metade do processo, uma vez que esta gestão se rege pela oscilação entre os momentos de recuperação e de energização, em função dos níveis de *stress* ou das metas a atingir.

Assim, esta oscilação representa a ligação entre a recuperação e a estimulação necessária para atingir os objectivos. Ao oscilar com sucesso, evitam-se estados de *burnout* e de esgotamento nas pessoas inseridas em equipas. A literatura refere bons hábitos alimentares e rotinas saudáveis de sono, emprego do humor e da música como algumas das formas de recuperar o equilíbrio físico, emocional e mental. Para além disto, outras formas criativas de recuperar incluem: olhar para o nada, passear o cão, beber algo numa esplanada, passear com alguém, ler um livro, jogar um jogo lúdico, entre outros. Em última instância, cada um tem as suas formas criativas de recuperar, o importante a retirar desta secção é perceber se as pessoas que acompanhamos estão atentas aos fenómenos da recuperação do mesmo modo que estão atentos aos fenómenos da energização, averiguando simultaneamente se compreendem a importância da regulação emocional enquanto uma das competências de vida essenciais para uma boa gestão emocional.

Resumidamente, ao manter todos estes aspectos, é possível criar e desenvolver competências de desempenho e competências de vida por via da regulação emocional. São estas as ferramentas com que trabalhamos para ajudar as pessoas dentro de equipas a produzirem mais, a sentirem-se melhor e a manterem estados de desempenho, satisfação e saúde ideais.

## CONTÁGIO EMOCIONAL

Sabe-se que as emoções exercem um papel

fulcral no funcionamento de grupos sociais e mais concretamente nas equipas. Não obstante a literatura das últimas três décadas se focar mais na racionalização dos processos de decisão e do comportamento das equipas de trabalho, o foco tem vindo a abranger o papel das emoções no trabalho em equipa. O motivo subjacente ao estudo das emoções surge em consequência do reconhecimento do papel que estas exercerem na forma como as equipas pensam, decidem e agem sobre os diversos problemas que surgem no seu meio.

De um modo geral o processo de contágio emocional surge de um modo simples: pode surgir de modo mais implícito ou explícito e surge de um ou dois membros da equipa que experienciam uma certa emoção e que, por efeito automático de sincronização (e.g., a mímica da postura corporal ou expressões faciais), leva a que os diferentes membros da equipa comecem a experienciá-la também, passando assim a ser expressada numa emoção colectiva. Por exemplo, uma equipa profissional de *eSports* está num jogo oficial e dois dos membros trocam uma piada entre eles, o facto de ambos começarem a rir e os outros membros se aperceberem da situação, desencadeia riso colectivo.

As emoções também podem ser contagiadas através de um mecanismo explícito onde, por exemplo, um ou dois membros da equipa que passaram por uma determinada experiência, associam essas emoções passadas a um acontecimento actual devido às semelhanças que possuem. Estas emoções têm geralmente uma activação elevada, por norma fazendo com que sejam vividas pela equipa.

Tanto a activação implícita como explícita das emoções das equipas e o consequente contágio emocional tornam-se catalisadores da forma como as equipas lidam com as diversas situações que ocorrem naturalmente ou catalisam a forma como realizam o seu trabalho. No entanto o efeito directo no desempenho ou em outros indicadores de eficácia ainda não é claro.

Sabe-se, no entanto, que as emoções de valência negativa têm tendência a causar tensão pelo que estão associadas ao conflito, algo que afecta a qualidade dos processos de coordenação e da comunicação entre os membros, o que consequentemente afecta o desempenho negativamente.

Por outro lado, emoções positivas são facilitadoras do funcionamento do grupo e estão ligadas ao bom funcionamento do clima do grupo, facilitando deste modo a coordenação e a comunicação entre os membros. No entanto níveis demasiado elevados de positivismo dentro do grupo poderão levar à diminuição do conflito de tarefa, algo fulcral para o desenvolvimento de melhores ideias.

Este excesso de positivismo resulta num efeito nefasto na qualidade da produtividade do trabalho em equipa. Um exemplo deste fenómeno pode ser visto numa equipa profissional de eSports que está prestes a ingressar numa competição mundial, sentindo-se altamente confiante com o desfecho da mesma por não ter perdido um único jogo na competição passada, fazendo com que a equipa subestime a sua concorrência e jogue de modo mais relaxado durante a competição actual. Os membros não questionam as decisões tomadas pela equipa, as estratégias desenvolvidas pela mesma são mais simplificadas, mais dispersas e não têm em conta cenários onde a equipa possa eventualmente estar em desvantagem, fazendo com que esta esteja menos preparada para o surgimento de situações adversas.

## **BIBLIOGRAFIA DE REFERÊNCIA**

Barsade, S. G., & Knight, A. P. (2015). Group affect. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 21-46.

Knight, A. P., & Eisenkraft, N. (2015). Positive is usually good, negative is not always bad: The effects of group affect on social integration and task performance. *Jour-*

# MEMÓRIA PARTILHADA

A memória partilhada, de um modo geral, refere-se ao conjunto de conhecimentos e aprendizagens que os membros de uma equipa adquirem durante o treino conjunto e que são partilhados por todos os membros. A memória partilhada também se desenvolve após a realização de tarefas ou projectos conjuntos, quando existem momentos de reflexão e aprendizagem colectivos.

Existe, actualmente, uma panóplia de constructos relacionados com o tópico de memória partilhada, no entanto existem três conceitos que são particularmente fundamentais para um bom entendimento da matéria em questão.

O primeiro conceito de base envolve os modelos mentais partilhados, isto é, aquilo que todos os membros da equipa sabem sobre um assunto. Este conhecimento permite que os membros se coordenem de modo mais implícito garantindo simultaneamente uma redução nos conflitos de papel, ou seja, reduz os conflitos sobre que sujeito deverá executar determinada função ou conflitos sobre de que forma deverão ser realizadas as tarefas.

Um exemplo clássico deste modelo mental partilhado torna-se visível quando se frequenta um curso para uma actividade profissional. No caso de um psicólogo, para que possa iniciar a sua actividade, tem de primeiro frequentar um curso, no qual os três primeiros anos são iguais para todos os alunos, e os dois últimos são anos de especialização. Logo, os três anos iniciais do curso garantem o modelo mental partilhado, enquanto que os anos de especialização levam a outro tipo de memória, denominado sistema de memória transitiva e que traduz a distribuição de conhecimento especializado pelos membros da equipa.

Ora, onde os modelos mentais partilhados se referem ao que os membros da equipa sabem sobre um determinado assunto, os sistemas de memória transitiva representam o conhecimento que os membros têm sobre quem é o especialista (*expert*) num determinado tópico.

Logicamente não é possível armazenar a totalidade do conhecimento *ad aeternum*, logo, os sistemas de memória transitiva apresentam uma função ecológica pois actuam como uma espécie de repositório adicional de informação.

Ambos os modelos de memória apresentados se enquadram no constructo da memória de grupo de longo prazo, visto serem estruturas de memória estáveis que se desenvolvem com o decorrer do tempo por via da experiência, processos de aprendizagem (i.e., com recurso ao *feedback*) e da formação em si.

Estes modelos são complementados, na prática profissional, com um mecanismo de memória de grupo que mais se assemelha à memória de trabalho ou memória de curto prazo, i.e., pelos modelos situacionais.

Os modelos situacionais consistem na visão partilhada que os membros da equipa têm, num determinado momento, sobre a tarefa que estão a desempenhar. Por exemplo, numa equipa de bombeiros que foi accionada para combater um fogo, o modelo situacional aplica-se à visão partilhada que os bombeiros têm sobre a forma e trajecto que o fogo está a tomar e como se devem posicionar de modo a combatê-lo.

Deste modo, as junções destes três últimos tipos de memória conferem às equipas a infor-

mação que necessitam para realizar as suas funções. Do que se sabe através da investigação e da prática, as equipas mais eficazes são precisamente as que utilizam eficazmente o sistema de memória transitiva, sabendo claramente quem está encarregue de que funções e ainda, um conhecimento basilar partilhado que é consensual e correcto.

Saber o que é correcto é também fundamental, visto que uma equipa que tenha um conhecimento partilhado errado ou que não tenha um consenso sobre o conhecimento, não só potencia baixas acentuadas na eficácia da mesma, como também aumenta a probabilidade de conflito, incitando um declive na qualidade dos processos de tomada de decisão.

Por outro lado, os modelos situacionais, por estarem relacionados com o momento em si, são importantes pois permitem à equipa comparar aquilo que julga saber sobre a situação com aquilo que num determinado momento se sabe sobre a situação, facilitando assim uma actualização do modelo mental. Este processo de comparação e actualização ajuda a assegurar adequação da estratégia utilizada pela equipa à situação em que se encontram.

## **BIBLIOGRAFIA DE REFERÊNCIA**

DeChurch, L. A., & Mesmer-Magnus, J. R. (2010). The cognitive underpinnings of effective teamwork: a meta-analysis. *Journal of applied psychology, 95*(1), 32.

Bachrach, D. G., Lewis, K., Kim, Y., Patel, P. C., Campion, M. C., & Thatcher, S. (2019). Transactive memory systems in context: A meta-analytic examination of contextual factors in transactive memory systems development and team performance. *Journal of Applied Psychology, 104*(3), 464.

Mohammed, S., Ferzandi, L., & Hamilton, K. (2010). Metaphor no more: A 15-year review of the team mental model construct. *Journal of management, 36*(4), 876-910.

# SUCESSÃO EM EQUIPAS DE ALTO DESEMPENHO

Este capítulo aborda a sucessão em equipas de alto desempenho e está dividido em quatro subtemas: (1) apresentação do conceito da sucessão em equipas, e a sua relevância na actualidade; (2) vantagens do planeamento de sucessão e consequências do não planeamento; (3) apresentação de algumas dinâmicas de aplicação prática do conceito, por meio da desconstrução das resistências dos líderes ou elementos-chave; (4) apresentação de um processo genérico para o planeamento de sucessão.

## PLANEAMENTO DE SUCESSÃO EM EQUIPAS

O planeamento de sucessão em equipas preconiza-se por ser um processo sistemático que visa a identificação, atracção e desenvolvimento de novos talentos e futuros líderes que irão substituir os actuais. Logicamente, esta definição sofreu alterações ao longo do tempo, sendo que o mais importante a reter é que o processo em si visa o assegurar da continuidade da equipa.

No começo do século XX, Henri Fayol considerou a continuidade e estabilidade das equipas como sendo da responsabilidade dos líderes e das chefias. Assim sendo, esta temática tem vindo a ser desenvolvida ao longo dos últimos 100 anos. Nos últimos 30 anos este tema tem vindo a gerar muita discussão com aplicações e implicações práticas, não apenas ao nível de equipas inseridas no meio empresarial, mas também em equipas de diversos níveis e contextos.

Dados provenientes da *Casey Foundation* em 2016, indicam que entre 61 a 78% dos líderes ou elementos-chave que actualmente integram equipas de alto desempenho, têm intenções de abandonar os seus postos nos próximos 5 anos, ou seja, cerca de dois terços dos líderes estão conscientes de que irão sair das suas respectivas equipas.

Outros dados da mesma fonte indicam ainda que entre 15 e 35% destes líderes, tencionam abandonar as suas equipas nos próximos dois anos, contudo, apenas 10% dos líderes abordados destas estatísticas têm de facto um plano de sucessão assegurado. Este número revela que os líderes e demais envolvidos em cargos de chefia não encaram a necessidade de sucessão enquanto uma necessidade verdadeira.

Porém, 38% destes líderes confirmam que têm um plano de sucessão informal, mas que este é conhecido apenas pelo próprio líder ou pelas pessoas mais próximas de si, algo que pode contribuir para um sentimento de ausência do líder por parte da equipa.

O mais chocante nestas estatísticas é o facto de que da totalidade dos líderes abordados, 52% não têm qualquer tipo de plano, formal ou informal. Esta ausência de planeamento pode sair bastante cara às organizações. O *Canadian Imperial Bank of Commerce* sugere que a cada 5 anos mais de 1.2 triliões de dólares “trocaram de mãos”. Estes dados expressam a dimensão dos custos indirectos e directos associados à importância do planeamento de sucessão.



A questão que se levanta com esta informação é, até que ponto estes líderes terão a sua sucessão preparada e assegurada?

## VANTAGENS DO PLANEAMENTO DE SUCESSÃO

Existe uma vasta panóplia de custos associados ao não planeamento de uma sucessão, alguns dos quais são mais pertinentes para psicólogos no terreno no apoio da preparação e elaboração do planeamento de sucessão.

Assim sendo, uma das questões mais pertinentes associadas ao não planeamento é a falta de clareza sobre a direcção que a equipa tomará. Suponha o caso de um líder, ou elemento-chave, de uma equipa com alguns anos de historial de trabalho e que, por qualquer motivo, decide abandonar a mesma. É claro que este problema conduz a uma falta de clareza e de direcção na equipa, que por sua vez, gerará alguma ansiedade ou inquietação, levando a quedas acentuadas nos níveis de motivação e satisfação da mesma, culminando em quebras na produtividade e na qualidade das tarefas desempenhadas pela equipa.

Existem ainda outros custos associados ao não planeamento da sucessão, nomeadamente: atrasos na conclusão de projectos ou tarefas; perda de conhecimento crítico; e ainda uma diminuição da capacidade de resposta e sentido de urgência dos membros da equipa. É claro que a conjugação destes factores acaba por afectar adversamente a reputação, imagem e credibilidade não só da equipa, mas de toda a organização.

Contrastando com os custos de não planear uma sucessão, existem vantagens em elaborar um plano formal de sucessão. Espera-se que o plano seja transmitido aos demais membros da equipa de modo a que todos estejam alinhados com as substituições delimitadas no plano, quando essa necessidade existir.

Ora, uma das principais vantagens de um planeamento de sucessão bem desenhado pas-

sa pela prevenção da ansiedade nos colaboradores. Para além disto, um plano de sucessão serve não só para dar continuidade à equipa, mas também para identificar os talentos ou elementos que poderão vir a tornar-se peças fundamentais no futuro da equipa, assegurando que esta tem o talento necessário para continuar a produzir com a mesma qualidade.

O planeamento de sucessão permite garantir que o conhecimento crítico se mantém dentro da equipa, sendo passado de modo saudável e formal entre os demais elementos da equipa, com especial destaque para aqueles que irão assumir os cargos de transição.

Como referido anteriormente, se o não planeamento afecta adversamente a reputação, imagem e credibilidade da equipa, a existência de um planeamento efectivo e formal mantém as facetas sociais da equipa face aos seus *stakeholders*.

## RESISTÊNCIAS À CRIAÇÃO DE UM PLANO DE SUCESSÃO

Como foi referido anteriormente, cerca de 90% dos líderes abordados nas estatísticas da *Casey Foundation* não possuem um plano de sucessão formal. Existem justificações na literatura capazes de explicar estes números.

Segue-se um conjunto de dimensões que criam atritos no que respeitam à criação de planos de sucessão no contexto das equipas, como por exemplo: inércia; confidencialidade; bloqueios emocionais; perda efectiva de controlo; falta de alternativas de actividade; e controlo da decisão.

No que diz respeito à dimensão da inércia, é frequente encontrar líderes ou elementos-chave de equipas que, devido a um optimismo exacerbado, acreditam ser capazes de trabalhar por muitos anos, pensando que estão sempre ligados às suas equipas, e potenciando uma ausência do sentido de urgência em pensar eventualmente em ser substituído.

A segunda dimensão prende-se com a confidencialidade. Este é um dos aspectos mais críticos e também um dos que gera mais resistência face ao planeamento de sucessão estando relacionado com os elementos-chave ou líderes que possuem, em determinados momentos, informações privilegiadas sobre a empresa, clientes ou sobre o funcionamento da equipa. Frequentemente, estes indivíduos não tendem a partilhar esta informação com os sucessores nem com os elementos de contingência que actuam no caso da ausência dos próprios líderes.

Assim sendo, é fundamental que haja uma partilha de informação contínua, de modo a que as questões da confidencialidade não criem impedimentos no fluxo de informação entre os actuais líderes e futuros sucessores.

A terceira dimensão aborda os bloqueios emocionais. Estes traduzem-se na dificuldade que os actuais líderes demonstram em tomar decisões relativas ao envolvimento dos sucessores futuros, visto que, muitas vezes, estão perante contextos de equipas relacionados ao nível familiar, onde não é fácil para o actual líder escolher um filho em lugar de outro sujeito potencialmente mais competente e justificar a escolha perante a família e demais *stakeholders*. Esta indecisão na escolha de um sucessor gera bloqueios na criação de um plano de sucessão e no processo de transferência de informação e conhecimento para os restantes.

A quarta dimensão remete para a perda efectiva do controlo. Isto verifica-se quando os líderes procuram evitar situações que afectem adversamente o controlo que detêm sobre a equipa. De facto, alguns líderes ao assumirem um papel de relevância na equipa, consideram que a equipa é sua e ainda que o controlo assumido seja real ou fictício, acabam por introduzir resistências ao planeamento da sua sucessão.

A quinta dimensão remete para a falta de alternativas de actividade. Fruto de líderes que deram grande parte da sua vida à construção da própria equipa, atribuindo pouco tempo para outras actividades ou interesses traduzindo-se na ausência de *hobbies*. Os *hobbies* seriam um

elemento vantajoso na perspectiva de saída nalguns momentos da equipa, possibilitando assim, o planeamento de sucessão mais efectivo.

Porém, a falta de alternativas de actividades faz com que os líderes canalizem toda a sua energia e foco na equipa, deixando pouco espaço para a entrada de novos elementos ou para a substituição de elementos presentes no seio da equipa.

A última dimensão aborda o controlo da decisão, sendo que expressa uma abordagem “*hands on*” dos líderes destas equipas, considerando mais fácil e satisfatório tomar todas as decisões sem a necessidade de transferir essa capacidade para os sucessores ou demais elementos da equipa.

Relativamente ao planeamento da sucessão, não basta ser-se cuidadoso no processo de planeamento propriamente dito, mas também na forma como o plano é apresentado no seio das equipas, quer face aos próprios custos e benefícios que o planeamento envolve, quer face às resistências (muitas delas pessoais) que surgem muitas das vezes nos membros da equipa.

Quando correctamente executado, o planeamento da sucessão pode fomentar, nos actuais líderes ou elementos-chave da equipa, a percepção de existência de uma base de apoio que permite trabalhar de forma prática e aplicada junto destas populações, mitigando algumas necessidades fundamentais.

Assim, o planeamento de sucessão abrange a atracção, identificação e desenvolvimento de talentos que visam assegurar a continuidade da equipa em diversos cargos ou funções. As noções da identificação e atracção são fundamentais, pois não se referem ao recrutamento externo destes talentos, visto que frequentemente existem elementos em funções distintas que têm as competências necessárias para assegurar a continuidade dos que estão de saída.

De facto, a atracção interna passa por uma compreensão dos talentos que a equipa tem

disponíveis para dar uma resposta à função em vias de transição. Assim, o planeamento de sucessão ajuda a desenvolver uma *pool* de futuros líderes ou elementos-chave na equipa que garantam a continuidade da equipa com eficácia e qualidade.

Um dos conteúdos mais prementes do planeamento de sucessão é a capacidade de ajustar e desenvolver os potenciais sucessores da forma mais adequada às suas características enquanto sujeitos, sendo mesmo factual para as equipas.

Esta paridade entre as necessidades da equipa e as características individuais de cada futuro sucessor ou talento é fulcral no processo de planeamento de sucessão. Adicionalmente, ao começar um planeamento efectivo, centram-se os recursos da equipa, desde funções mais seniores até às mais juniores, no desenvolvimento destes talentos de modo a que exista um maior retorno do investimento.

Concluindo, planear a sucessão é potenciar a disponibilidade de um número de talentos da equipa para assumir posições de destaque, sejam estas posições-chave ou de liderança.

## TIPOLOGIAS DE PLANEAMENTO DE SUCESSÃO

Das variadas tipologias presentes na literatura referentes ao planeamento de sucessão, esta secção aborda os três tipos que conseguem atribuir um maior número de respostas às demais situações que as equipas enfrentam.

Em primeiro lugar está a sucessão básica. Este é um plano de contingência ao nível da sucessão ou um *emergency backup planning*, que deveria estar disponível em todas as equipas visto que permite que as mesmas consigam apresentar respostas face ao surgimento de situações adversas e inesperadas, nomeadamente, ausências por doença, morte de familiares, etc. Este planeamento é fundamental para assegurar a continuidade e bom funcionamento da equipa num primeiro momento.

Seguidamente, um planeamento de sucessão mais estratégico, definido enquanto *strategic successful planning*. Este incide sobre o desenvolvimento contínuo de talentos ligados aos objectivos estratégicos da organização, e está dependente de um alinhamento claro com aquelas que são as direcções e objectivos da equipa.

Um dos seus maiores privilégios para a equipa reside na ampliação da capacidade de liderança geral tanto na organização como na equipa, fortalecendo o chamado banco de suplentes. Assim sendo, são dadas respostas às necessidades de atracção e manutenção de talentos, assegurando a continuidade de funções e tarefas necessárias a desenvolver na equipa.

Por último, o clássico planeamento de sucessão encontrado na literatura que diz respeito ao planeamento de sucessão preparado com um espaçamento temporal, tipicamente entre um a quatro anos antes da efectivação da saída.

Este plano está relacionado com a preparação dos próprios líderes ou dos elementos-chave da equipa na preparação dos seus sucessores. Um dos seus maiores benefícios reside em fortalecer a equipa em áreas críticas antes da transição, através da gestão da equipa, liderança ou até do alinhamento e direcção da equipa, oferecendo algumas garantias de que a transição será executada de modo fluído e natural.

Este planeamento é também o mais estudado e o mais premente na literatura pois implica um certo tempo de preparação *a priori* que permite desenvolver e identificar atempadamente os líderes no sentido de efectuar uma transição suave da informação entre os actuais e os sucessores.

Relativamente à sucessão base, ou seja, *emergency backup planning*, esta pressupõe que a equipa compreenda quais as principais funções do elemento-chave em falta, de modo a que seja capaz de dar uma resposta atempada e ajustada às funções do mesmo. Um as-

pecto fundamental deste tipo de planeamento passa pela disponibilidade dos membros da equipa para assumirem as funções e tarefas, sendo capazes de assegurarem a tarefa X, Y ou Z, devido ao facto de serem eles próprios especialistas nessas tarefas ou por transmitirem essas informações pela equipa.

Deste modo, existe uma garantia de que todos estão aptos para, numa emergência, fazer uma transição para a função necessária. Porém, é importantíssimo desenvolver os demais procedimentos, conceitos e protocolos de modo a compor uma resposta integrada em emergências de liderança de sucessão.

Por sua vez, isto poderá implicar definir e escrever alguma documentação sobre quais as tarefas elaboradas, quem as exerce, quem deverá ser o substituto e como se pode dar respostas às ausências imprevistas. Conforme este plano de resposta integrado em emergências de liderança ou de sucessão, é fundamental que as equipas tenham os seus planos documentados e as respectivas políticas de sucessão em vigor.

Estes planos são, tipicamente, actualizados anualmente, no entanto o ideal será uma actualização sempre que necessário ou sempre que alguma das situações experimentadas não seja resolvida da melhor forma. Após uma documentação clara do sucedido, é importante divulgar e comunicar o plano para a equipa em geral.

Os outros tipos de planeamento de sucessão apresentados neste capítulo relacionam-se com um planeamento mais estratégico e alinhado com as directrizes ou direcções da equipa ou organização. O chamado *strategic successful planning*, está, frequentemente, integrado no planeamento estratégico em vigor na equipa, na medida em que um elemento ajuda a consolidar tal estratégia, visto que é bastante difícil possuir uma estratégia sem garantir que existe uma sucessão sempre que necessário.

Para tal, é necessário avaliar a equipa e a situação presente, alinhando a mesma com a direcção estratégica e com uma visão com-

preensiva da cultura e das forças que a guiam. Estas forças remetem para os líderes e elementos-chave que representam o fio condutor de toda a troca de informação e articulação entre os demais membros da equipa, sendo fundamental conceber de que forma estas forças dirigem a equipa e o ponto de articulação com a cultura da equipa em si.

Um outro tópico fundamental que vai ao encontro do *emergency backup planning*, ajuda à compreensão das principais funções e relações que os líderes têm com os seus pares. Para além de assegurar a continuidade das funções, é necessário assegurar a forma como estas relações são partilhadas e a forma como este conhecimento crítico se poderá perder com um planeamento erróneo de sucessão.

Um último tema fundamental aborda uma perspectiva estratégica e contingencial que passa por desenvolver um plano de atracção, recrutamento e desenvolvimento da liderança. Assim sendo, é necessário ter o plano bem delimitado no que respeita a identificação e atracção contínua do talento, juntamente com o desenvolvimento de futuros elementos-chave no seio das equipas.

Existe ainda um tema comum a todos os tipos de planeamento de sucessão que passa pela necessidade constante da actualização do plano vigente de sucessão. Idealmente, esta actualização será executada anualmente, ou em casos onde o *turnover* (taxa de rotatividade) é um factor premente, de seis em seis meses.

Por último, apresenta-se um plano mais clássico em termos da literatura referente ao planeamento de sucessão. Este plano de partida programada exige a definição de um cronograma objectivo de saída de um elemento-chave ou do líder em questão. É claro que este plano não pode ser executado sem a ajuda do próprio elemento que será substituído, sendo também necessária uma articulação com este indivíduo da decisão em torno de quando o mesmo anuncia, publicamente, a sua saída e quais as ações prioritárias a tomar antes de tal

acontecimento.

Em termos de exemplo, ao nível das relações dentro ou fora das equipas, nomeadamente as relações com possíveis clientes, é necessário estabelecer uma ordem de prioridades relativamente às ações tomadas antes da partida.

Um outro fundamento deste tipo de planeamento remete para a articulação com os restantes elementos-chave. De facto, neste exemplo o elemento que está a planear a sua saída poderá fazê-lo por inúmeros motivos, logo é necessário que os outros líderes ou demais elementos-chave da equipa apoiem e facilitem este egresso, articulando com os restantes membros da equipa.

Uma das ferramentas é a criação da figura de um conselho de transição. Este é um conselho que envolve os *decision makers* ou os *opinion makers* dentro da equipa, sendo que não se referem apenas aos actuais líderes ou pessoas em posições destacadas, mas também a outros membros da equipa. Esta estratégia deverá ser aplicada de modo apropriado, pois, caso o planeamento de sucessão seja aplicado de modo demasiado formal e claro, não há necessidade desse *input* por parte dos *decision* e *opinion makers*.

Aconselha-se aos líderes, ou elementos-chave, que estão de saída, juntamente com os restantes membros da equipa, a “abraçarem a viagem de transição”, permitindo que esta

aconteça de modo fluído, natural e organizado.

## PROCESSO GENÉRICO PARA O PLANEAMENTO DE SUCESSÃO (P-GPS)

Existem diversos modelos que podem ser úteis numa intervenção em contexto real, entre os quais salientam-se o Rothwell Model (2005), o U.S. Office of Personnel Management Model (n.d.) ou o Sibson Succession Management Model (n.d.). Ainda que existam algumas diferenças, intrinsecamente todos estes modelos partilham uma abordagem comum ao planeamento de sucessão. Deste modo, e considerando os contributos dos modelos enunciados, podemos assumir a existência de um processo genérico para o planeamento de sucessão (P-GPS). Este processo contempla 6 etapas numa perspectiva cíclica de interligação e de continuidade: (I) identificar posições chave/críticas, através da análise de competências e requisitos futuros (alinhado com a estratégia da equipa ou da organização); (II) identificar e mapear lacunas (i.e., necessidades reais de sucessão); (III) identificar e avaliar sucessores, através do potencial e do desempenho; (IV) desenvolver estratégias de suporte à sucessão; (V) implementar o plano de sucessão; (VI) monitorizar, acompanhar e avaliar a eficácia do plano de sucessão implementado. Em seguida estas 6 etapas serão apresentadas em maior detalhe.



Figura 1. Processo genérico para o planeamento de sucessão (P-GPS).

## I. IDENTIFICAR POSIÇÕES CHAVE

A primeira etapa do P-GPS diz respeito à identificação de posições chave e críticas para o funcionamento eficaz da equipa ou da organização. Deste modo, devem ser desenvolvidos esforços na análise de competências e requisitos futuros alinhados com a visão e direcção da equipa/organização no médio-longo prazo. Assim, torna-se fundamental estabelecer pontes entre o planeamento de sucessão e os valores da equipa, promovendo a articulação entre o plano de sucessão e as necessidades dos elementos chave.

## II. IDENTIFICAR E MAPEAR LACUNAS

Nesta etapa, o principal foco está na identificação e mapeamento de necessidades reais de sucessão a curto, médio e longo prazo. Torna-se, assim, importante identificar, reconhecer e mapear questões reais de continuidade. Nesta fase, a atenção dada à identificação de competências essenciais e principais requisitos técnicos devem ser mantidos como suporte a uma correcta identificação de possíveis lacunas.

## III. IDENTIFICAR E AVALIAR SUCESSORES

A terceira etapa do processo diz respeito à identificação de talentos com as competências necessárias para diferentes funções e/ou papéis no seio da equipa/organização (esta identificação deve ser feita desde o início da carreira, ou seja, desde o momento de entrada do colaborador na equipa). Para tal, é necessário avaliar as competências da “pool” actual de talentos, recorrendo a instrumentos de avaliação de potencial e desempenho. A identificação de possíveis sucessores deve considerar, de igual modo, potenciais fontes externas de talento.

## IV. DESENVOLVER ESTRATÉGIAS DE SUPORTE À SUCESSÃO

A quarta etapa relaciona-se com o desenvolvi-

mento de estratégias de suporte ao plano de sucessão. Estas estratégias devem estar alinhadas com as práticas de recursos humanos em vigor na equipa/organização (e.g., gestão do desempenho, compensação e benefícios, recrutamento e retenção, formação). As estratégias desenvolvidas deverão permitir uma efectiva implementação do plano de sucessão, recorrendo a programas de atracção e recrutamento de talentos (internos e externos), definindo estratégias de aprendizagem e de transferência de conhecimento, como é o caso da formação formal e informal, do *coaching*, *mentoring* ou *shadowing*.

## V. IMPLEMENTAR O PLANO E AS ESTRATÉGIAS DE SUCESSÃO

A quinta etapa do processo foca-se na implementação do delineado e estabelecido na etapa imediatamente anterior (etapa IV). Nesta fase deverá ser garantida a implementação das estratégias de suporte à sucessão, devendo ainda ser assegurada a comunicação formal do planeamento de sucessão, por forma a que esteja acessível a toda a equipa. Ainda nesta etapa, devem ser determinados e estabelecidos os indicadores de sucesso da implementação do plano de sucessão.

## VI. MONITORIZAR, ACOMPANHAR E AVALIAR A EFICÁCIA DO PLANO DE SUCESSÃO IMPLEMENTADO

A sexta etapa diz respeito à monitorização e acompanhamento de todo o planeamento de sucessão, desde a identificação de posições críticas ao bom funcionamento da equipa/organização à implementação formal do plano de sucessão. Nesta etapa, torna-se especialmente importante a obtenção de *feedback* dos líderes e dos elementos a serem sucedidos, acerca do potencial e/ou desempenho de talentos identificados como possíveis sucessores. A avaliação da implementação do plano de sucessão deve considerar, não apenas, o *feedback* dos líderes e dos elementos em vias de serem sucedidos, mas também dos restantes colaboradores e outros *stakehol-*

ders. Os *inputs* obtidos nesta fase de avaliação podem ser úteis para a melhoria contínua do plano de sucessão na equipa.

## **BIBLIOGRAFIA DE REFERÊNCIA**

Pimentel, D. (2019). Planeamento de sucessão em equipas. PsyArXiv Preprints.

<https://doi.org/10.31234/osf.io/4verf>

Rothwell W. (2010). Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent From Within. AMA

Timms M. (2016). Succession Planning That Works: The Critical Path of Leadership Development. FriesenPress, Victoria, British Columbia.

# INDICADORES DE EFICÁCIA DE EQUIPAS DE ALTO DESEMPENHO

A literatura sobre trabalho em equipa sugere a existência de quatro grandes indicadores de eficácia nas equipas de trabalho: (1) a viabilidade da equipa; (2) o potencial da equipa; (3) a satisfação da equipa; e por último (4) o desempenho.

A viabilidade consiste na crença que os membros da equipa partilham acerca da capacidade da equipa para continuar a trabalhar em conjunto, em novos projectos. A viabilidade também pode ser encarada como a motivação para continuar a trabalhar com os mesmos membros, no futuro.

Por exemplo, no contexto desportivo é fácil determinar, no fim do ano, quando os elementos que compõem uma determinada equipa percebem que é viável manter o “11 principal” na próxima época. O conflito experienciado pela equipa, a dada altura do seu projecto, apresenta algumas repercussões a nível da estrutura da mesma, e aqui a viabilidade é particularmente importante pois ajuda a perceber se o conflito teve um impacto na crença que os membros da equipa têm acerca da sua capacidade de permanecerem juntos enquanto equipa, ou se, o gestor/treinador tem de considerar reestruturá-la.

Este modelo de viabilidade também tem relevância nas equipas em empresas de cariz familiar, pois pode ser a chave para a manutenção da equipa de alto desempenho que é a família. No entanto, existe um factor que remete para a variabilidade dos indicadores em função dos contextos onde as equipas operam. Assim sendo, a viabilidade do con-

texto das empresas familiares estará, de certo modo, salvaguardada, pois a questão da sucessão do acompanhamento contínuo e da preparação de futuros líderes confere algumas garantias da viabilidade da equipa em si.

A potência da equipa assume-se como outro indicador subjectivo da eficácia e refere-se à crença que se tem acerca das competências para continuar a trabalhar em conjunto. Existem alguns modelos que apontam para a potência enquanto um indicador subjectivo da “margem de manobra” para uma melhoria contínua dos membros da equipa.

O indicador da satisfação é de especial importância, sendo um indicador fundamental que permite realizar intervenções mais robustas. A satisfação relaciona-se com a percepção de controlo sobre a tarefa, sobre a participação e sobre a influência exercida durante o processo. De um modo genérico, a satisfação remete para o sentimento de realização pessoal.

Relativamente ao último indicador, este pode ser medido tanto por alguém externo à equipa ou pela própria, podendo avaliar o desempenho com indicadores claramente definidos e objectivos, ou de forma mais subjectiva com indicadores que avaliam as percepções dos membros da equipa quanto ao desempenho colectivo.

No caso concreto de situações em que o desempenho é formalmente avaliado, é importante salvaguardar a percepção de justiça da equipa quanto à avaliação que é feita, pois é



necessário avaliar o contexto em que esta age, existindo contextos nos quais o controlo que a equipa detém sobre os acontecimentos é muito reduzido. Por exemplo, o grau de controlo que se detém num teatro de operações para combater um incêndio é imensamente diferente, quando comparado ao que uma equipa de engenheiros de *software* tem quando está a desenvolver um produto. Neste caso é necessário fazer uma gestão entre indicadores objectivos que estão associados ao desempenho – nomeadamente a produtividade, volume de vendas, índices de satisfação do cliente externo ou interno – e dos indicadores subjectivos – entre eles, escalas de desempenho, eficácia colectiva – autoavaliados pela equipa e eventualmente avaliados pelo supervisor.

## **BIBLIOGRAFIA DE REFERÊNCIA**

Baard, S. K., Rench, T. A., & Kozlowski, S. W. (2014). Performance adaptation: A theoretical integration and review. *Journal of Management*, 40(1), 48-99.

Kozlowski, S. W., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.

# BIO GRA FIAS

## PEDRO L. ALMEIDA

Nascido em Lisboa em Dezembro de 1966, é doutorado em Psicologia (UNED-Madrid, 2009), Mestre em Psicologia do Desporto (Universidade do Minho, 1998) e Licenciado em Psicologia Social e das Organizações (ISPA, 1990).

É, desde 1995, professor no ISPA - Instituto Universitário. Aqui desenvolve a sua actividade de docência e investigação nas áreas do treino de liderança, desenvolvimento de equipas, *coaching*, psicologia do desporto e da *performance*, sendo autor de diversas publicações e/ou comunicações nesses domínios. Em vários momentos tem estado incluído em equipas de gestão de *middle e top management* do ISPA.

É psicólogo de treinadores e atletas. Nesta área colaborou ao longo de 25 anos com o SL Benfica, onde fundou o departamento de Psicologia em Outubro de 1994. Desde esse momento até Outubro de 2019, colaborou em 7 épocas desportivas com a primeira equipa do futebol profissional (2001-04; 2007-09; 2017-19), tendo coordenado o departamento de psicologia do clube até 2018. Após a experiência no SL Benfica, o percurso no futebol prossegue como consultor internacional de treinadores e atletas. Adicionalmente é/foi *coach* de atletas de alto rendimento que actuam em campeonatos mundiais (surf, ténis, golf, automobilismo, motociclismo, vela, tiro, badminton e triatlo). Em 2012 esteve presente como psicólogo nos Jogos Olímpicos de Londres, a

acompanhar a selecção portuguesa de triatlo. É desde 2006, formador assíduo da Federação Portuguesa de Futebol nos cursos de Treinadores UEFA A e UEFA PRO.

No contexto empresarial, é *partner* de uma empresa na área do desenvolvimento de recursos humanos. Ao longo da sua carreira desenvolveu actividade como formador nas áreas comportamentais e/ou como *coach*, com empresas de grande dimensão nacional e multinacionais. Pontualmente tem desenvolvido actividade em outros contextos de *performance*, nomeadamente com actores profissionais, músicos, chefes de cozinha, políticos, pilotos de aviões comerciais e médicos (cirurgiões).

É membro efectivo da Ordem dos Psicólogos Portugueses (OPP), com as especialidades avançadas em Psicologia do Desporto e *Coaching* Psicológico.

## DUARTE PIMENTEL

Formado em Psicologia Social e das Organizações pelo ISPA – Instituto Universitário e doutorado em Ciências Económicas e Empresariais, especialidade de Gestão, pela Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores. Director Executivo do TERINOV – Parque de Ciência e Tecnologia, Professor Auxiliar no ISPA – Instituto Universitário e investigador integrado no William James Center

for Research da mesma instituição. Colabora enquanto consultor externo com diversas empresas portuguesas nas áreas da gestão e desenvolvimento de talento.

## **PEDRO MARQUES-QUINTEIRO**

Mestre em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações pela Universidade de Lisboa e doutorado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos pelo ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, é Professor Auxiliar no ISPA - Instituto Universitário e Investigador no Centro de Investigação William James. A sua investigação foca-se nos processos de adaptação nas equipas que trabalham em ambientes extremos (e.g. Bombeiros; Antártica) e está envolvido na coordenação de projectos de investigação apoiados pelo Programa Polar Português (PROPOLAR) e a Agência Espacial Europeia (ESA) Em junção com as actividades de investigador, desenvolve actividades de consultoria na área do desenvolvimento e implementação de programas de formação, auto-liderança e na avaliação do desempenho.



ORDEM  
DOS  
PSICÓLOGOS

