



# **Representações Sociais e Perceções de Liderança em Equipas de Investigação Científica**

Norberta Maria Rijo Creado

**Trabalho efetuado sob a orientação de  
Professor Doutor Carlos Miguel Ferreira**

Dissertação de Mestrado apresentado à Escola Superior de Gestão de Idanha-a-Nova do Instituto Politécnico de Castelo Branco para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas, na área de Recursos Humanos, realizada sob a orientação científica do Professor Doutor Carlos Miguel Ferreira do Instituto Politécnico de Castelo Branco.

**Setembro, 2013**



# Agradecimentos

Este trabalho contou com o apoio e colaboração de diversas pessoas, a quem eu quero dar o meu mais sincero agradecimento.

Ao Professor Doutor Carlos Miguel Ferreira, o meu orientador, um obrigada muito especial pela boa vontade com que sempre me atendeu, pela partilha do seu conhecimento, pelo estímulo em alturas de desânimo. O seu apoio e paciência foram determinantes na elaboração deste trabalho.

A todos os meus professores, que contribuíram para a aquisição e desenvolvimento do meu conhecimento durante a minha vida académica.

À Escola Superior de Gestão de Idanha-a-Nova, da qual me orgulho pertencer, pela oportunidade que me deu de poder realizar a minha dissertação de mestrado.

Ao Centro de Estudos Geográficos da Universidade de Lisboa, na pessoa do Diretor Científico Professor Doutor Diogo de Abreu que prontamente respondeu ao meu pedido, dando-me oportunidade para poder executar esta pesquisa.

Aos dez coordenadores e membros das suas equipas, do CEG.UL, pela forma agradável com que fui recebida por cada um e pela sua preciosa colaboração. O seu contributo foi fundamental na realização deste estudo.

Ao João Ribeiro por me auxiliar no encontro com todos os investigadores inquiridos e entrevistados.

À Bela Ereio, à Carla Datia, à Sandra Silva e à Zélia Ramos, a todas, o meu reconhecimento pela sua amizade e pelos seus preciosos contributos na concretização deste trabalho.

À minha mãe pela sua presença e exemplo de vida.

Às minhas irmãs e cunhado, pela sensatez com que sempre me ajudaram.

Ao meu sobrinho Pedro pelo seu apoio infinito.

Ao meu pai e ao meu cunhado, por olharem por mim todos os dias. Esta dissertação de mestrado é dedicada a eles.

E por fim, a todos aqueles que de alguma maneira contribuíram para que este trabalho fosse possível.



## Epígrafe

*“A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu,  
mas pensar o que ninguém ainda pensou sobre aquilo que todo o mundo vê.”*

Arthur Schopenhauer



## Resumo

Esta dissertação intitula-se *Representações Sociais e Percepções de Liderança em Equipas de Investigação Científica*. Neste trabalho desenvolveu-se a análise das representações sociais e das percepções que os coordenadores e os membros das equipas produziram sobre os estilos de liderança valorizados pelos coordenadores em diversas equipas de investigação.

Seguiu-se nesta investigação empírica teoricamente orientada uma metodologia de pesquisa empírica de tipo intensiva. As unidades de observação privilegiadas foram três equipas de investigação, dos Núcleos do Centro de Estudos Geográficos da Universidade de Lisboa.

Identificaram-se três diferentes tipos de estilos de liderança valorizados pelos coordenadores: diretivo, carismático e transformacional. Estes coordenadores e os elementos das respetivas equipas foram entrevistados, privilegiando-se três dimensões de análise: as percepções sobre liderança; as representações sociais sobre as competências do coordenador e as representações sociais sobre a postura do coordenador nas equipas.

Constatou-se que os estilos de liderança valorizados pelos coordenadores não moldam de forma significativamente diferenciada as representações sociais e as percepções que os diferentes elementos das equipas de investigação científica produzem sobre o trabalho em equipa.

A principal conclusão deste trabalho reporta-se à relevância do líder e dos processos de liderança nas equipas de investigação, tendo em conta os processos e dinâmicas inerentes às equipas. As representações sociais produzidas e as percepções expressas pelos diversos elementos das equipas valorizam o papel dinâmico do líder no desenvolvimento das competências dos membros que capacitam as equipas, a coordenar as suas competências individuais e a manter esse comportamento coordenado da equipa em tarefas de elevada complexidade e exigência.

## Palavras chave

Representações sociais, percepções, liderança, estilos de liderança, equipas de investigação.



## Abstract

This essay is entitled *Social Representations and Perceptions Leadership Teams in Scientific Research*. In this project the social representations and perceptions that coordinators and team members produced about styles of leadership valued by coordinators in several research teams are analyzed.

In this theoretically oriented empirical research an intensive empirical research methodology was adopted. The teams under observation were three research teams in the Geographical Studies Center of the University of Lisbon.

Three different style types of leaderships were valued by the coordinators have been identified: managerial, charismatic and transformational. These coordinators and their team members were interviewed focusing on three aspects of analysis: perceptions of leadership, social representations on the coordinator's skills and social representations on the coordinator's attitude towards the teams.

The styles of leadership valued by the coordinators do not seem to significantly shape the social representation and perceptions that the different research teams members produce on the team work.

The main conclusion of this project is the relevance of the leader and the leadership processes in the research teams, taking into account the processes and dynamics within the teams. The produced social representations and perceptions expressed by the different team members promote the dynamic role of the leader over the development of the members' skills, which enable the teams to coordinate their individual skills and to keep the coordinated team behavior in highly complex and demanding tasks.

## Keywords

Social Representations, perceptions, leadership, leadership styles, investigations team.



# Índice geral

Agradecimentos.....	III
Epígrafe.....	V
Resumo.....	VII
Abstract.....	IX
Índice geral.....	XI
Índice de figuras.....	XIII
Índice de quadros.....	XV
Lista de abreviaturas e siglas.....	XVII
Introdução.....	1
Parte I - Enquadramento Teórico e Conceptual.....	5
1. Representações sociais e perceções.....	7
2. Processo de liderança de equipas e diferentes estilos de liderança.....	17
2.1. Processo de liderança.....	17
2.2. Liderança de equipas.....	24
2.3. Estilos de liderança.....	33
3. Equipas de investigação científica.....	43
Parte II - O Campo Empírico: Percurso Analítico.....	52
1. Estratégia de investigação.....	54
1.1. Campo empírico de análise e unidades de observação.....	55
1.2. Técnicas de recolha de informação.....	57
2. Equipas e atores.....	62
3. Perceções sobre a liderança.....	66
4. Representações sociais sobre as competências do coordenador.....	76
5. Representações sociais sobre a posição do coordenador na equipa.....	93
6. Considerações finais.....	112
Referencias bibliográficas.....	113
Anexos.....	117
Anexo A - Questionário aos coordenadores das equipas.....	119
Anexo B - Análise dos questionários.....	125
Anexo C - Guião de entrevista aos membros das equipas.....	133
Anexo D - Guião de entrevista aos coordenadores das equipas.....	139
Anexo E - Transcrições das entrevistas - análise de conteúdo.....	145



## Índice de figuras

<b>Figura 1</b> - Modelos de representação.....	10
<b>Figura 2</b> - Representação social .....	12
<b>Figura 3</b> - Formação das representações sociais através dos processos de objetivação e ancoragem.....	13
<b>Figura 4</b> - Os efeitos do papel comportamental do líder nos processos e eficácia da equipa.....	27
<b>Figura 5</b> - Modelo das funções de desempenho do líder que contribuem para a eficácia da equipa.....	28
<b>Figura 6</b> - Condições para a eficácia das equipas .....	30
<b>Figura 7</b> - Grelha de liderança de Blake e Mouton.....	38
<b>Figura 8</b> - Os quatro componentes do sistema de equipa.....	45
<b>Figura 9</b> - O processo da pluridisciplinaridade.....	50
<b>Figura 10</b> - Organograma do CEG-UL (4/8/2009) .....	57



## Índice de quadros

<b>Quadro 1</b> - Tipologia das concepções de liderança.....	17
<b>Quadro 2</b> - Períodos históricos e abordagens conceituais ao conceito de liderança....	19
<b>Quadro 3</b> - Tipologia de concepções.....	23
<b>Quadro 4</b> - Liderança em geral e liderança de equipas: características distintivas ....	25
<b>Quadro 5</b> - Estilo autoritário (liderança autoritária) .....	34
<b>Quadro 6</b> - Estilo liberal ou "laissez faire" .....	35
<b>Quadro 7</b> - Estilo democrático (liderança participativa ou consultiva.....	36
<b>Quadro 8</b> - Fatores que explicam os efeitos carismático .....	40
<b>Quadro 9</b> - Comparação dos processos de influência na liderança transacional e transformacional.....	41
<b>Quadro 10</b> - Períodos históricos sobre as investigações no desenvolvimento das equipas.....	44
<b>Quadro 11</b> - Operacionalização da pesquisa.....	55
<b>Quadro 12</b> - Grau académico dos coordenadores e áreas de investigação - número de elementos dos núcleos e grau académico (10 núcleos).....	56
<b>Quadro 13</b> - Plano da entrevista.....	59
<b>Quadro 14</b> - Os entrevistados.....	60
<b>Quadro 15</b> - Caracterização dos atores entrevistados.....	62



## Lista de abreviaturas e siglas

**AntECC** - Ambientes Antárticos e Alterações Climáticas  
**CEG** - Centro de Estudos Geográficos  
**CEG-UL** - Centro de Estudos Geográficos da Universidade de Lisboa  
**CLIMA** - Clima e Mudanças Ambientais  
**ECA** – Entrevista ao Coordenador A  
**ECB** – Entrevista ao Coordenador B  
**ECC** – Entrevista ao Coordenador C  
**HEGEC** - História e Ensino da Geografia e da Cartografia  
**MIGRARE** - Migrações, Espaços e Sociedades  
**MOPT** - Modelação, Ordenamento e Planeamento Territorial  
**ME1-CA** – Membro de Equipa nº 1 do Coordenador A  
**ME1-CB** – Membro de Equipa nº 1 do Coordenador B  
**ME1-CC** – Membro de Equipa nº 1 do Coordenador C  
**NEST** - Estratégias e Políticas Territoriais  
**NETURB** - Núcleo de Estudos Urbanos  
**Q2** – Questionário 2  
**Q3** – Questionário 3  
**Q10** – Questionário 10  
**RISKam** - Avaliação e Gestão de Perigosidades e Risco Ambiental  
**RS** - Representações Sociais  
**SLIF** - Sistemas Litorais e Fluviais  
**TERRITUR** - Turismo, Cultura e Território



## Introdução

Neste trabalho pretende-se analisar as representações sociais e as percepções que os coordenadores e os membros das equipas de investigação científica produzem sobre os diferentes tipos de estilos de liderança valorizados nestas equipas pelos coordenadores.

Procura-se saber em que medida os estilos de liderança valorizados pelos coordenadores moldam as representações sociais e as percepções que os diferentes elementos das equipas de investigação científica produzem sobre a liderança, as competências do líder, a avaliação do papel do coordenador no trabalho em equipa, considerando que as diferentes posições que os diversos elementos ocupam na estrutura destas equipas geram representações sociais e as percepções diferenciadas sobre os estilos de liderança.

Privilegia-se uma abordagem que enfatiza as problemáticas teóricas da psicossociologia e da gestão de recursos humanos que norteiam os procedimentos teórico-metodológicos da investigação. Valoriza-se as dimensões sociais e psicológicas que estruturam as avaliações cognitivas e os saberes práticos dos coordenadores e dos investigadores sobre os processos de liderança nas equipas de investigação.

A escolha da liderança como objeto de representação social e de percepção deve-se ao papel relevante da liderança no desempenho das equipas de investigação científica. O desempenho das equipas corresponde à execução das ações e procura-se aferir se a equipa realiza as ações requeridas para ser eficaz. A eficácia desse desempenho é aferida na medida em que o resultado alcançado se ajusta ao resultado esperado. A tarefa exige que os membros se focalizem nas atividades de equipa para atingirem os seus objetivos, obrigando-os a tomar decisões, criar, inventar e adaptar soluções para resolver os problemas inerentes à sua realização. Os processos de equipa são a forma como os membros alinham os seus recursos para fazerem frente às exigências das tarefas (Santos, Caetano, Jesuíno, 2008, p. 23).

Considera-se a liderança das equipas como processo dinâmico de resolução de problemas sociais através de um conjunto de respostas genéricas promovidas pelo líder. Estas respostas genéricas correspondem às competências *clarificar a situação* (procura e estruturação de informação); *clarificar a estratégia* (utilização de informação na resolução de problemas) e *coordenação* (gestão de recursos humanos e gestão de recursos materiais), às quais se acrescenta uma nova competência de liderança, designada por competência de *facilitar a aprendizagem* resultante da importância crescente dos líderes no processo de aprendizagem das equipas (Santos, Caetano, Jesuíno, 2008, p. 25).

A produção de opiniões por parte dos diversos elementos da equipa não significa, necessariamente, que haja uma representação social. O que é indicativo de representação é o fato de essa equipa ter um vínculo, um compromisso social, o objeto de representação tem que ter algum significado para o grupo, seja de conflito ou de identificação. As representações são sociais por serem partilhadas, por serem geradas na interação comunicativa e pelas funções que desempenham. O social intervém de diversas maneiras na representação: no contexto onde estão situadas as pessoas e os grupos; na comunicação que se estabelece entre estes sujeitos; nos quadros de apreensão da realidade proporcionados pelo seu capital cultural; nos códigos; valores e ideologias próprios dos posicionamentos ou grupos de pertença sociais específicos (Jodelet, 1984; Pires, 2012).

As representações sociais são avaliações cognitivas, saberes práticos, que têm como função a organização dos comportamentos e a comunicação entre os indivíduos. Tratam-se de processos pelos quais os indivíduos, em interação social, constroem teorias práticas sobre os objetos sociais, que tornam viável a comunicação e a organização dos comportamentos. Assim entendidas, as representações “alimentam-se não só das teorias científicas, mas também dos grandes eixos culturais, das ideologias formalizadas, das experiências e das comunicações quotidianas” (Vala, 1993, p. 354). Falar de representações sociais implica, necessariamente, falar de comunicação, pois é no processo comunicacional que as

representações sociais são geradas e expressas: “uma representação fala tanto quanto mostra, comunica tanto quanto exprime (...), é uma modalidade de conhecimento particular que tem por função a elaboração de comportamentos e a comunicação entre indivíduos” (Moscovici, 1978, p. 27).

Podem mobilizar-se alguns critérios para identificar o objeto de representação, o primeiro critério reporta-se aos objetos de representação. A liderança apresenta-se como objeto de representação porque não há uma noção única de liderança que oriente o trabalho na equipa. A pluralidade de significados caracteriza os diferentes discursos (comuns e científicos) sobre a liderança, isso faz com que as equipas criem as suas próprias definições do que seja liderança e de quais sejam as atribuições do líder. Na construção desses conceitos, focalizam-se alguns aspetos presentes em diversas teorias e que dizem respeito aos valores e crenças das equipas (Fonseca, 2007).

Um outro critério refere-se ao grupo que representa pois este precisa ter algo em comum, não se tratando simplesmente de uma reunião de pessoas. É preciso compartilhar valores, aspetos culturais e interagir com o objeto de representação por meio desses aspetos. Uma equipa reúne pessoas dirigidas para um objetivo comum que operam de forma perfeitamente estabelecida. Define-se como um grupo de indivíduos, organizados em conjunto, conduzidos por um líder e funcionando, no interior de um contexto, para realizar o mesmo objetivo. Esta formulação realça quatro componentes externas: um grupo de pessoas; membros de uma equipa; um condutor e práticas de atuação concertadas e comuns. Não existe equipa se apenas um destes elementos faltar e é a presença dos quatro que confere a um grupo o estatuto de equipa (Devillard, 2001, pp. 33-34). Segundo Chamon (2005), é possível estabelecer dois tipos de configurações para o grupo: estrutural e conjuntural. A primeira, aplicada ao grupo em questão, diz respeito aos grupos em que a sua existência faz sentido por meio da existência do objeto de representação. O segundo tipo de configuração, a conjuntural, diz respeito a grupos já formados e que são confrontados com um objeto novo. Justifica-se usar como referência, neste trabalho, a configuração estrutural, pois os grupos estudados estão diretamente ligados à existência da liderança (Fonseca, 2007; Chamon, 2005).

Outro critério refere-se aos compromissos em jogo. Para o exercício da liderança, é necessário compreender o que se espera de uma posição de liderança e quais são os objetivos dessa atuação. Tal compreensão faz com que, tanto os líderes como os outros atores, desenvolvam avaliações cognitivas e elaborem conhecimentos, visando compreender a liderança valorizada pelos coordenadores das equipas. Este critério associa-se a outro que visa compreender o sentido que leva o indivíduo a se identificar com o grupo e o grupo com o indivíduo.

Outro critério para identificar o objeto de representação reporta-se à relação entre ideologia e representação. De acordo com Chamon (2005), para se diferenciar uma representação de uma ideologia, é necessário avaliar o nível de controlo e a regulação social que há no grupo. À medida que esse controlo não consegue atuar plenamente, abre-se possibilidade para dispersão de informação e, consequentemente, para o surgimento de uma representação. Pode-se considerar a ideologia como o conjunto de formas simbólicas que servem para criar ou reproduzir relações assimétricas, de dominação e de justificação racional dos interesses dos atores dominantes numa organização. A diferença entre as ações está no facto das representações sociais não carregarem implicitamente, uma dimensão negativa. Apesar de poderem ter tal conotação, e de muitas vezes, poder descobrir-se, implícita numa representação social, modos e estratégias de criação ou reprodução de relações assimétricas (Cf. Guareschi, 2000, p. 43). Reduzir as representações sociais ao âmbito ideológico seria acentuar uma posição que não privilegia outros mecanismos de mudança e dinâmica social, difusão e articulação de ideias e conceitos nas equipas de investigação, designadamente as relações imbricadas entre os polos discursivos da ciência e do conhecimento comum. A alternativa é pensar nas representações sociais como matéria comunicativa do quotidiano e que assumem uma nova dimensão ao entrar no plano da esfera pública, como “categorias de pensamento que expressam a realidade”, explicam-na, justificando-a ou questionando-a. Os diversos elementos das equipas procuram uma significação para a liderança, e procuram referencial teórico prático para a justificar e compreender. Apesar de existirem competências que definam as exi-

gências para um líder, esse processo é moldado pelas normas próprias criadas pelo grupo e estão presentes nos discursos produzidos pelos diversos atores (Fonseca, 2007; Chamon, 2005).

A percepção social constitui-se como um ascendente do conceito de representação social. A análise das percepções de liderança de equipas pode inscrever-se na abordagem dos climas psicológicos, definidos como as representações psicológicas significativas de um indivíduo relativamente às estruturas, aos processos e aos eventos organizacionais. (Parker et al., 2003). A percepção é o processo através do qual as pessoas selecionam, organizam e interpretam o que recebem através dos seus sentidos, conferindo sentido e ordem ao mundo (George e Jones, 2002; Schiffman, 1990).

As percepções dos atores organizacionais, relativas ao ambiente de trabalho, predizem atitudes e comportamentos como a satisfação no trabalho; o burnout; o envolvimento na função; o empenhamento organizacional; a motivação; o bem-estar psicológico; os comportamentos de retração; os comportamentos de cidadania organizacional e o desempenho individual (Leal & Rego, 2011, p. 115). As percepções de liderança em equipas podem influenciar o capital psicológico, o empenhamento afetivo e o desempenho dos membros das equipas.

O capital psicológico positivo, pode ser definido como o processo positivo de desenvolvimento psicológico de um indivíduo, que se caracteriza por: ter confiança (autoeficácia) para empregar e dedicar o esforço necessário para ser bem-sucedido; fazer uma atribuição positiva (otimismo) relativamente ao que acontece no presente e no futuro; ser perseverante perante os objetivos e, quando necessário, redirecionar o caminho para os alcançar (esperança) de forma a ser bem-sucedido quando confrontados com problemas e adversidades; ter a capacidade de aguentar, recuperar e mesmo superá-los (resiliência) para alcançar o sucesso (Luthans et al, 2007, p. 3).

O empenhamento afetivo refere-se à ligação emocional do colaborador, à sua identificação e ao seu envolvimento com a organização (Leal & Rego, 2011, p. 117; Meyer & Allen, 1991). Por sua vez, o desempenho individual é composto por duas dimensões: desempenho próprio do papel e desempenho extra papel. O desempenho próprio do papel incorpora os comportamentos reconhecidos pelo sistema formal de recompensas e que integram os requisitos descritos na função (Leal & Rego, 2011, p. 117; Williams & Anderson, 1991). O desempenho extra papel incorpora os comportamentos discricionários que ultrapassam as expectativas de papel existentes e que beneficiam a organização (Leal & Rego, 2011, p. 117; Rego, 2002).

Neste trabalho privilegiou-se a análise das percepções dos diversos elementos das equipas de investigação a partir das cognições desenvolvidas sobre liderança, líder, funções de gestão e funções de liderança. A estrutura desta dissertação organiza-se em duas partes. A primeira parte, onde se apresenta o enquadramento teórico e conceptual, discutem-se os conceitos de representações sociais, percepção, liderança, estilos de liderança e equipas de trabalho científico. A segunda parte centra-se na pesquisa empírica e percurso analítico desenvolvido. A primeira parte é constituída por três capítulos: no primeiro capítulo discute-se o conceito de representações sociais; no segundo aborda-se o processo de liderança de equipas e os diferentes tipos de estilos de liderança e, no último capítulo, discute-se a especificidade das equipas de trabalho e o processo de desenvolvimento das equipas de investigação científica. A segunda parte da dissertação reportando-se ao campo empírico e percurso analítico, compreende seis capítulos. O primeiro refere-se à estratégia de investigação seguida e nele são apresentados o campo empírico de análise, as unidades de observação e as técnicas de recolha de informação (questionários e entrevistas). Privilegiou-se uma estratégia de investigação de tipo intensivo e uma análise qualitativa.

O trabalho de campo foi realizado no CEG - UL, entre novembro de 2011 e junho de 2012. Numa primeira fase, foram administrados questionários aos dez coordenadores das equipas de investigação, para identificação dos estilos de liderança valorizados por estes atores. Posteriormente, realizaram-se entrevistas aos coordenadores selecionados na primeira fase e às respetivas equipas.

No segundo capítulo, caracterizam-se as equipas e atores que constituem as unidades de observação, enquanto o terceiro se centra nas perceções dos diversos atores sobre a liderança. No quarto capítulo apresenta-se e analisa-se as representações simbólicas dos diferentes elementos das equipas sobre as competências do coordenador da equipa e, no quinto capítulo, está presente a avaliação do papel dos coordenadores no trabalho das equipas de investigação.

O sexto capítulo (considerações finais) apresenta uma síntese das partes essenciais que constituem o trabalho. Referem-se ainda, algumas limitações deste estudo, nomeadamente, as competências técnico-operativas do investigador, a impossibilidade de desenvolver uma observação direta das equipas e a conseqüente articulação das representações e práticas dos diversos elementos das equipas de investigação científica na análise do processo de liderança de equipas.

## **Parte I - Enquadramento Teórico e Conceptual**



## 1. Representações sociais e percepções

Como se referiu, neste trabalho pretende-se analisar as representações sociais e as percepções expressas pelos coordenadores e pelos elementos das equipas de investigação sobre a liderança e os estilos de liderança valorizados nas diversas equipas pelos coordenadores, privilegiando-se a análise dos discursos desenvolvidos pelos diversos elementos das equipas.

A noção de representação pode ter vários sentidos na língua portuguesa. Trata-se de uma palavra de origem latina, oriunda do vocábulo *repraesentare* que significa “tornar presente” ou “apresentar de novo”. No latim clássico, o seu uso é quase inteiramente reservado para objetos inanimados e não tem qualquer relação com pessoas, representando outras pessoas, ou com o Estado romano. A expansão da palavra *repraesentare* começa nos séculos XIII e XIV, quando se diz que o papa e os cardeais representam a pessoa de Cristo e dos apóstolos. Um outro exemplo é o dos juristas medievais, que começaram a usar o termo para personificar a vida coletiva. Desta forma, uma comunidade seria uma *persona non vera sed repraesentata*. A partir deste momento, o termo representação passa a significar também “retratar”, “figurar” ou “delinear”. O termo passa a ser aplicado a objetos inanimados que “ocupam o lugar de” ou correspondem a “algo ou alguém”. Além disso, significa “produzir uma peça”. Na teoria política, o conceito de representação é encontrado pela primeira vez em 1651, em “*O Leviatã*” de Thomas Hobbes (Santos, 2011, pp. 28-29).

O conceito de representação coletiva foi introduzido em 1898, pelo sociólogo francês Émile Durkheim. Com este conceito, Durkheim pretendia explicar fenómenos como a religião, por exemplo, que, segundo ele, deveria ser pesquisada a partir de investigações que tivessem por objetivo o coletivo. Émile Durkheim, ao propor esta divisão, fundamentava-se na conceção de que as regras que comandam a vida individual são distintas das que comandam a vida coletiva, a vida social seria a condição de todo o pensamento. A individualidade constitui-se, então, a partir da sociedade (Alexandre, 2004, p. 2). A representação coletiva não é somente a soma das representações individuais, mas um novo conhecimento que pode, inclusive, favorecer uma recriação do coletivo. A partir das leituras desta noção de representação “coletiva” da obra de Durkheim, surgiu na psicologia social, o conceito de representações sociais. Cardoso (2000, p. 23), afirma que para os psicólogos, as representações sociais têm, entre outras, a característica de facilitar a comunicação, com isso, garantir o que ele chama de “capital cognitivo comum” aos membros de um mesmo grupo. Isto é também ressaltado por Mary Jane P. Spink, que tendo em vista as contribuições de Denise Jodelet, nos adverte que é justamente a partir deste ponto que o conceito de representações sociais diverge do conceito de representação coletiva, pois as suas estruturas são dinâmicas apreendidas no contexto das comunicações sociais e, desta maneira, mais flexíveis e permeáveis que as representações coletivas de Durkheim. Estas características aproximam as representações sociais das modernas análises de discurso, que, influenciadas por Wittgenstein, são centradas na relação entre linguagem e ação (Spink, 1993, p. 6). A substituição do termo “coletivas” pelo termo “sociais”, marca a diferença estabelecida em relação à obra de Durkheim no que diz respeito ao conceito de representações (Santos, 2011, pp. 32-34).

Desde a sua origem, o campo de estudos das representações sociais está associado a um interesse básico sobre as relações entre a ciência e a sociedade. Segundo Sá, Moscovici não desenvolveu a sua teoria num vazio cultural. Moscovici afirma que a noção de representação coletiva de Durkheim descreve ou identifica uma categoria coletiva que deve ser explicada a um nível inferior, isto é, ao nível de psicologia social. É aqui que surge a noção de representação social de Moscovici, autor que também julga mais adequado, num contexto moderno e de sociedades complexas, estudar representações sociais em vez de estudar representações coletivas (Sá, 1996, pp. 44-45).

A representação social, na sociologia clássica, é um termo filosófico que significa a reprodução de uma percepção retida na lembrança ou do conteúdo do pensamento. Nas Ciências Sociais aquela é definida como categoria de pensamento que expressa a realidade, explica-a justificando-a ou questionan-

do-a (Duveen, Joffe, Bauer, Minayo, Spink, Farr, Moscovici, Wagner, Guareschi e Jovchelovitch, 1997, P. 89).

O campo de estudos das representações sociais conta hoje com uma significativa quantidade de obras de autores, como Moscovici (1981, 1984, 1988), Jodelet (1984, 1989a), Ibañez (1988), Doise (1990, 1993), Vala (1993a), Sá (1993a), Abric (1994a), Wagner e Elejabarrieta (1994). Alguns trabalhos são de carácter introdutório, outros de cunho mais analítico, outros ainda propõem uma cobertura extensa do campo, uns poucos fazem quase tudo isso, em simultâneo, mas todos proporcionam uma contribuição própria, relevante para a compreensão da natureza e desenvolvimento dos estudos sobre as representações sociais, (Sá, 1996, pp. 29-30).

Moscovici (1976, cit. in Sá, 1996, pp. 29-30) comentou na sua obra, *“se a realidade das representações sociais é fácil de captar, o conceito não o é”* (p. 39), e explora esta ideia em cerca de vinte páginas, acabando por admitir que *“a noção de representações ainda nos escapa”* (p. 61). Por julgar que uma tentativa de definição poderia acabar resultando na redução do alcance conceptual de Representações Sociais, Moscovici (1981) sempre resistiu a apresentar uma definição precisa do conceito e sugere por representações sociais:

Entendemos um conjunto de conceitos, proposições e explicações originado na vida quotidiana no curso de comunicações interpessoais. Elas são o equivalente, em nossa sociedade, dos mitos e sistemas de crenças das sociedades tradicionais; podem também ser vistas como a versão contemporânea do senso comum (Moscovici, 1981). (Moscovici, 1981, p. 181, cit. in Sá, 1996, pp. 31-32).

No entanto Ibañez (1988) alerta para a necessária participação das noções sociológicas na constituição do conceito:

Com efeito, o tipo de realidade social para que aponta o conceito de representação social está firmemente tecido por um conjunto de elementos da natureza muito diversa: processos cognitivos, inserções sociais, atores afetivos, sistemas de valores que devem caber simultaneamente no instrumento conceitual utilizado para elucidá-lo (Ibañez, 1988). (Ibañez, 1988, pp. 32-33, cit. in Sá, 1996, p. 32).

O conceito de representações sociais interessou a um vasto número de psicólogos sociais, sociólogos e antropólogos. Tomando este conceito, como um estímulo heurístico do que como um espaço conceptual bem delimitado e inserido numa teoria de contornos bem definidos. Tem-se procedido à interrogação das teorias do homem comum sobre problemas tão salientes como a saúde/doença; a violência a justiça; o grupo a amizade; (...); os conflitos sociais e as relações intergrupais; entre outros domínios, objetos ou problemas, para a compreensão dos quais o conceito de representação social se julgou útil. Assim, estamos na presença de um campo de investigação vivo, e orientado para o questionamento das interrogações do nosso tempo, (Vala e Monteiro, 1993, pp. 358-359).

As principais questões analisadas nesta área agrupam-se nas seguintes categorias: - a inscrição social e a natureza social das representações sociais enquanto fenómenos de cultura, de linguagem e de comunicação em estreita ligação com as estruturas sociais e as próprias representações sobre essas estruturas; - os conceitos e a organização interna das representações sociais, enquanto modalidade de conhecimento que envolvem um sujeito e um objeto, e atividades de construção, expressão, interpretação e simbolização; - a função social e a eficácia social das representações sociais, enquanto modalida-

des de conhecimento prático e instrumental; - finalmente, o estatuto epistemológico das representações sociais, enquanto conhecimento de senso comum, na sua dupla referência à ciência e a outras modalidades de conhecimento (Vala e Monteiro, 1993, p. 359).

Para Moscovici, (1976, 1984) o campo de estudos das representações está, desde a sua inauguração, associado a um interesse básico sobre as relações entre ciência e sociedade Moscovici, (1976, 1984, cit. in Sá P., S., p. 147). Esta associação parece continuamente atualizada, nos dois eixos históricos assinalados por Jodelet (1989): a apropriação social espontânea da ciência e a difusão intencional dos conhecimentos científicos, frequentemente articulados e envolvendo variadas versões ou ênfases teórico-conceituais (Roqueplo, 1974; Moscovici e Hewstone, 1984; Belisle e Schiele, 1984; Grize, Vergés e Silem, 1987; Bauer, 1994). (Sá, 1996, p. 147).

A representação social tem uma tarefa muito importante quanto à *“organização de como se expressa a realidade”*. A atribuição de sentido aos objetos e acontecimentos sociais que as representações sociais propiciam está, assim, em forte conexão com o facto de elas constituírem um sistema de interpretação, no quadro do qual, o meio envolvente se torna não estranho e coerente. Porém, esta atribuição de sentido não funciona como algo exterior à estrutura social, ela é incorporada e objetivada na própria estrutura social.

Importa aqui abordar brevemente algumas das funções das representações. Por exemplo, no que respeita à *“comunicação”*, as representações sociais são o suporte básico dos atos comunicativos (Rimé, 1984, cit. in Vala e Monteiro, 1993, p. 364). O que fazemos quando comunicamos? Em poucas palavras: descrevemos, avaliamos e explicamos. Mas o que caracteriza o modo de funcionamento de uma representação social é a transformação da avaliação em descrição e da descrição em explicação (Moscovici e Hewstone, 1984 cit. in Vala e Monteiro, 1993, pp. 364-365). No que se refere aos *“comportamentos” representacionais*, ou ações, as representações sociais incluem modos desejáveis de ação; proporcionam a constituição do significado do objeto estímulo e da situação no seu conjunto; permitem dar um sentido ao próprio comportamento, facultar a sua leitura à luz de uma representação, escondendo muitas vezes a possibilidade de leitura da ação enquanto ação situacional, para a tornar um reflexo ou manifestação de uma representação. Relativamente à *“diferenciação social”*, podemos dizer que, tal como se tem indicado em diversas formas, se a especificidade da situação de cada grupo social contribui para a especificidade das suas representações, a especificidade das representações contribui, por sua vez, para a diferenciação dos grupos sociais (Moscovici, 1961, cit. in Vala e Monteiro, 1993, p. 366).

Este posicionamento situa as representações sociais no contexto dos fenómenos de diferenciação social e identidade social e salientamos como as relações intergrupais modelam as representações. Servindo-se dos estudos da década de 1950 e 1960, Doise, destacou como a dinâmica das relações entre grupos conduz a modificações adaptativas nas representações e a atribuição ao outro grupo de características que permitem o desencadeamento de comportamentos discriminatórios, ao mesmo tempo que justificam esses comportamentos (Doise, 1973, cit. in Vala e Monteiro, 1993, p. 367). Por outro lado, as representações imprimem direção às reações intergrupais e, previamente à interação, cada grupo dispõe já de um sistema de representações que lhe permite antecipar os comportamentos do outro e programar a sua própria estratégia de ação (Vala e Monteiro, 1993, pp. 366-367).

Para Vala e Monteiro (1993):

A constatação de que o meio envolvente é também um meio teórico, onde circulam teorias, e doutrinas, sobre as grandes questões, que os indivíduos se colocam, e que são expressão das respostas, que souberam encontrar, representa uma conceção nova sobre o homem, as relações sociais e a estrutura social. Constatado o fenómeno importa colocar algumas questões. Como se formam as re-

apresentações sociais, que fatores as sustentam e estão na sua gênese? Esses fatores são de duas ordens: processos sócios cognitivos e fatores sociais (Vala e Monteiro, 1993, p. 360).

Estes dois processos (processos sócios cognitivos e fatores sociais) de que nos falam estes autores, que sustentam a gênese na formação das representações sociais abordados mais à frente, assentam em processos maiores: a objetivação e a ancoragem reguladas por fatores sociais.

Enquanto conteúdo e processo, a ideia de representação social remete, desta forma para um fenómeno psicossocial complexo, cuja riqueza torna difícil a produção de um conceito que o delimite e, simultaneamente, não esbata a sua multidimensionalidade, (Vala e Monteiro, 1993, p. 359).

Moscovici (1976) refere:

Se é fácil dar-mo-nos conta da realidade das representações sociais, não é fácil defini-las conceptualmente. Há muitas razões para que assim seja. Há razões históricas, de que se deverão ocupar os historiadores. E há razões não históricas que finalmente se reduzem a uma só: a sua posição “mistura”, na confluência de conceitos sociológicos e psicológicos. É nesta confluência que teremos de nos situar (Moscovici, 1976, cit. in Vala e Monteiro, 1993, p. 359).

As representações sociais procuram apreender o carácter simbólico dos fenómenos e não o comportamento empírico. Interpretar as representações não é apenas trabalhar com comportamentos empíricos, mas compreender o processo de simbolização dos indivíduos. Os comportamentos não são determinados pelas características objetivas do momento, mas pela representação desse momento. A representação ocupa o lugar de influência nas ações e comportamentos das pessoas, mas não é o comportamento em si (Abric, 2001).

Fodor (1995) escreve:

Se você quer saber que resposta, um dado estímulo irá evocar, você deve descobrir que representação interna, o organismo irá designar para o estímulo. Evidentemente, o carácter de tais designações deve, por sua vez, depender do tipo de sistema representacional disponível, para mediar os processos cognitivos do organismo (Fodor, 1995, cit. in Moscovici, S., 2011, pp. 98-99).

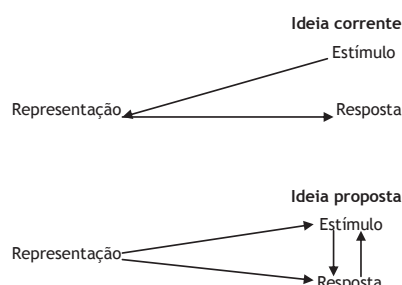


Figura 1 - Modelos de representação

Fonte: (Moscovici, 2011, p. 101).

Segundo Moscovici, todo o estímulo é selecionado entre uma grande variedade de estímulos possíveis e pode produzir uma variedade infinita de reações (Cf. Fig. 1). Reações emocionais, percepções e racionalizações não são respostas a um estímulo exterior como tal, mas à categoria na qual nós classificamos tais imagens, aos nomes que nós lhes atribuímos. Nós reagimos a um estímulo na medida em que, pelo menos parcialmente, nós objetivamos e o recriamos, no momento da sua constituição. O objeto ao qual nós respondemos pode assumir diversos aspetos e, o aspeto científico que ele realmente assume, depende da resposta que nós lhe associamos antes de o definir. Por outras palavras, as representações sociais determinam tanto o carácter do estímulo como a resposta que ele incita, assim como numa situação particular determinam quem é quem. Como conhece-los e explicar o que são e o que significam é o primeiro passo em toda a análise de uma situação ou de uma relação social e constitui-se num meio de prever a evolução das interações grupais, por exemplo, (Moscovici, 2011, pp. 99-100).

Moscovici (1961) sustenta: Se a objetivação explica como os elementos representados de uma teoria se integram enquanto termos da realidade, a ancoragem permite compreender a forma como eles contribuem para exprimir e constituir as relações sociais (p. 318). Moscovici (1961, cit. in Vala, 1993, pp. 360-361-362).

Segundo Sá, para Moscovici “a estrutura de cada representação (...), tem duas faces tão pouco dissociáveis, quanto a frente e o verso de uma folha de papel: a face figurativa e a face simbólica”, fazendo compreender “em toda a figura um sentido, e em todo o sentido, uma figura” (p. 63). Dessa configuração estrutural das representações sociais, pode-se extrair uma primeira caracterização dos seus processos formadores. A duplicação de um sentido por uma figura, pela qual se dá materialidade a um objeto abstrato, é cumprida pelo processo de objetivação. A duplicação de uma figura por um sentido, pelo qual se fornece um contexto inteligível ao objeto, é cumprida pelo processo de ancoragem. A ancoragem consiste na integração cognitiva do objeto representado, a um sistema de pensamento social pré-existente e nas transformações implicadas em tal processo (Jodelet, 1984) ou, dizendo de outra maneira, na “incorporação de novos elementos de saber em uma rede de categorias mais familiares” (Doise, 1990, p. 128). Segundo Moscovici (1984), ancorar é classificar e denominar: “coisas que não são classificadas nem denominadas são estranhas, não existentes e ao mesmo tempo ameaçadoras” p. 30. A objetivação consiste numa “operação imaginante e estruturante”, pela qual se dá uma forma, (ou figura) específica ao conhecimento acerca do objeto, tornando-o concreto e quase tangível como “materializando a palavra” Jodelet, (1984). Segundo Moscovici (1984), “objetivar é descobrir a qualidade icônica de uma ideia ou ser imprecisos, reproduzir um conceito em uma imagem” porque acrescenta “desde que nós pressupomos, que as palavras não falam de nada, somos compelidos a ligá-las a alguma coisa, a encontrar equivalentes “não-verbais” (p. 38), (Sá, 1996, p. 46-47).

De facto, as representações sociais oferecem uma rede de significados que permitem a ancoragem da ação e a atribuição de sentido a acontecimentos, comportamentos, pessoas, grupos e factos sociais. Uma representação social é um código de interpretação no qual ancora o não familiar, o desconhecido e o imprevisto.

No âmbito da Psicologia, a cognição social é um processo cuja finalidade consiste em compreender de que forma os pensamentos e atitudes dos indivíduos são afetados pelo contexto social em que cada indivíduo está inserido e de que modo isso influencia o seu comportamento. Verifica-se que a noção de representação surge associada a uma imagem mental, a uma reconstrução do real que permite ao ser humano a capacidade de lembrar ou evocar um dado acontecimento, objeto ou pessoa, na sua ausência. Quando as representações são aceites e partilhadas por uma dada sociedade ou grupo de indivíduos estamos perante as designadas representações sociais, isto é, conjunto de explicações, crenças e ideias elaboradas a partir de modelos culturais e sociais que dão quadros de compreensão e interpretação do real. As representações sociais são características de uma determinada época e contexto histórico, por isso, a sua alteração ocorre muito lentamente, sendo também consideradas em sentido mais amplo como pensamento social, são necessárias nas relações humanas, uma vez que, dão uma explicação e um sentido à realidade (função de saber). Ao funcionarem como reguladoras e orientadoras do

comportamento (função de orientação) permitem aos indivíduos comunicarem e compreenderem-se (Furtezinhas, 2009; Vala, 1993; Moscovici, 1984).

A figura 2 apresenta o processamento das dimensões que formam a representação social contribuindo, assim, para a formação da conduta do indivíduo e a elaboração das diferentes formas do que vai comunicar.

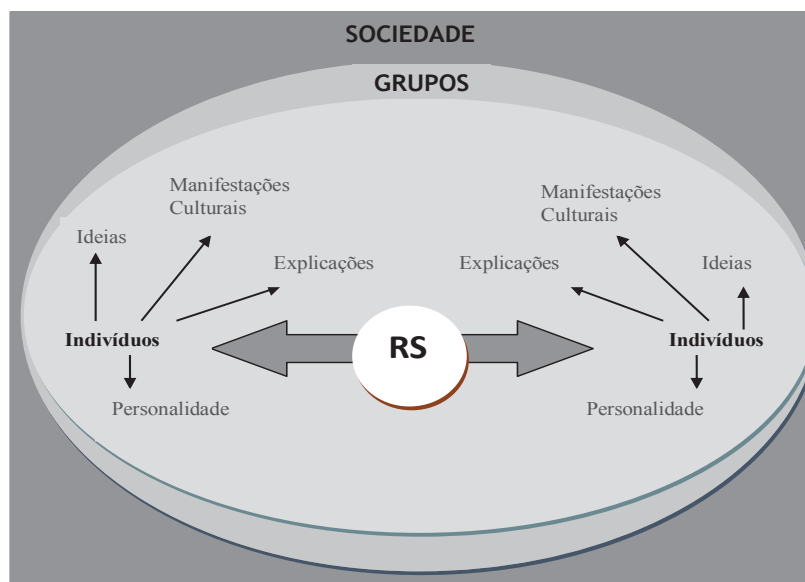


Figura 2 - Representação social

Fonte: Elaborado pelo autor.

É também importante salientar a função de identidade das representações sociais. São estas que permitem construir a identidade social de um grupo, pois numa mesma sociedade, existem diferentes grupos que possuem representações diferentes acerca de uma mesma realidade – as representações sociais não são homogêneas dentro de uma sociedade. Em vez disso as representações sociais são ainda, uma forma dos indivíduos explicarem e fundamentarem as suas opiniões e comportamentos (Furtezinhas, 2009; Vala, 1993; Moscovici, 1984).

Na formação deste tipo de pensamento estão subjacentes dois processos que funcionam em parceria: a objetivação e a ancoragem (Cf. Fig. 3). Em primeiro lugar, ocorre a objetivação, enquanto processo que permite a formação de um todo coerente, através da seleção e da descontextualização do objeto. Segue-se a fase da esquematização que tem como objetivo construir um esquema, ou melhor, um “núcleo figurativo” onde constem, organizadamente e num padrão de relações, os principais elementos do objeto da representação. Este processo termina com a naturalização dos padrões relacionais que passam a ser percebidos claramente. Assim, os elementos abstratos, tidos inicialmente, transformam-se em imagens concretas que fazem parte da realidade. A objetivação é, portanto, um processo de simplificação, uma vez que se perde muita informação. No entanto, esta riqueza informativa que se perde durante o processo ganha-se em entendimento. (Furtezinhas, 2009; Vala, 1993; Moscovici, 1984).

Posteriormente ocorre o processo de ancoragem. Através deste processo ocorre a assimilação das imagens criadas pela objetivação, sendo que estas se integram em categorias (daí que a representação social seja uma manifestação dos fenómenos da categorização) que o sujeito possui fruto das experiências anteriores, (Furtezinhas, 2009; Vala, 1993; Moscovici, 1984).

A objetivação e a ancoragem funcionam como um todo no processo de formação das representações sociais. Quando ancoradas, funcionam como um filtro cognitivo, uma vez que as novas represen-

tações são interpretadas segundo os quadros de representação preexistentes, (Furtezinhas, 2009; Vala, 1993; Moscovici, 1984).

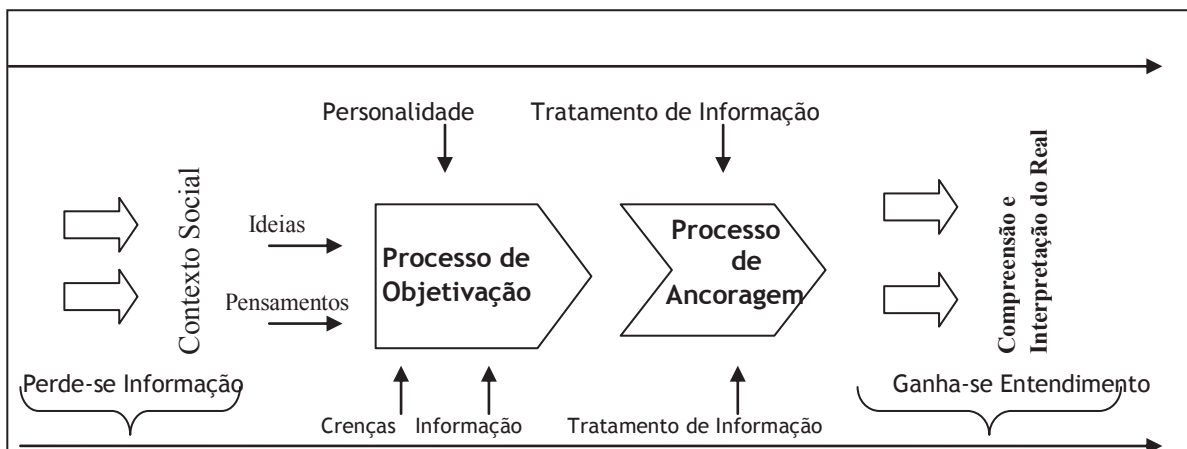


Figura 3 - Formação das representações sociais através dos processos de objetivação e ancoragem

Fonte: Elaborado pelo autor.

Abric, visando explicar a estruturação das representações sociais, procura identificar de quais são as palavras e/ou expressões que têm maior grau de importância no significado de uma determinada representação social, estruturando a apresentação das mesmas num núcleo central e num sistema periférico específico (Abric, 1998). Para o autor, uma representação social é organizada em torno de dois subsistemas distintos: central e periférico. Nesse arranjo, o sistema central, (que pode ser composto por um ou mais elementos) dá a significação da representação social; ao passo que o sistema periférico garante sustentação a essa base, configurando-se como uma espécie de componente estruturante. Abric propõe que os elementos da representação social sejam organizados num núcleo central, no qual toda a representação social é organizada e unificada, dando sentido ao conjunto das representações. Todavia, existem em volta desse núcleo elementos periféricos que contribuem para clarificar o caminho conceitual, teórico e metodológico do estudo das representações sociais. Portanto, o que determina o(s) elemento(s) que constitui(em) esse núcleo central depende da natureza do objeto de representação e da relação que o sujeito social mantém com o mesmo (Santos, 2013, s. p.).

Segundo esta teoria, uma representação social só pode ser adequadamente descrita ou identificada quando, além do seu conteúdo, se apreender também a sua estrutura. Nos termos comparativos pretendidos, tal exigência afigura-se crucial, na medida em que as representações sociais, de um mesmo objeto, mantidas por dois distintos conjuntos populacionais, só podem ser consideradas diferentes dos seus respectivos núcleos centrais se tiverem composição nitidamente diferentes (Abric, 1994b, cit. in Sá, 1996, p. 148).

No entanto, devemos considerar nessa comparação a outra instância estrutural das representações, os esquemas periféricos, dado que “é na periferia que se vive uma representação social no quotidiano” e “o funcionamento do núcleo não se compreende senão em dialética contínua” (Flament, 1994, cit. in Sá 1996, p. 148).

A teoria do núcleo central, enunciada por Abric (1993), sustenta a hipótese de que existe um núcleo central da representação que é estável, coerente, consensual e consideravelmente influenciado pela cultura e pelo sistema de valores do grupo, e um sistema periférico que, dada a necessidade de constante contextualização e pragmatização das normas estabelecidas no núcleo central, se encontra numa dinâmica permanente, permitindo assim uma pluralidade de representações, quer grupais quer individuais.

Moscovici (1988), a propósito do consenso das representações sociais, distinguia três classes de representações: 1) as representações hegemônicas uniformes, ou coercitivas, que tendem a prevalecer nas práticas simbólicas e afetivas; 2) as representações emancipadas, que derivam da circulação de conhecimentos e ideias pertencentes a subgrupos sociais; e 3) as representações polêmicas, aquelas que se expressam como aceitação ou resistência e são fruto dos conflitos sociais.

Rodriguez (2007) considera que em vez de se considerar três tipos de representações, se deve antes falar de níveis que coexistem dentro de uma representação social. O nível hegemônico da representação seria o núcleo central, ou seja, o elemento (ou elementos) que possui grande força simbólica e forte aceitação e legitimidade social. O nível emancipado daria conta de elementos comuns dentro de um ou outro subgrupo da sociedade, possuindo uma força simbólica considerável e conseqüente hegemonia para esse mesmo subgrupo, mas menos relevante para os outros grupos. E o nível polêmico organizaria então os elementos mais periféricos, os que apresentam maior divergência de representação intergrupala e interindividual (Pires, 2012, p. 88; Rodriguez, 2007). As representações sociais polêmicas, que se ancoram no conflito implícito ou explícito entre grupos sociais, e as representações sociais emancipadas, que se ancoram nas relações de cooperação entre grupos sociais são relevantes para uma melhor compreensão das relações entre grupos e equipas de trabalho. Em caso de conflito intergrupala explícito ou de procura de simples diferenciação intergrupala, estas representações podem ser entendidas como um caso particular das *representações sociais polêmicas*, uma vez que os atributos e valores dos grupos se tornam objetos de polémica intergrupala. Em caso de cooperação intergrupala, os grupos partilham significados, interpretações, símbolos e as representações que constroem (entre as quais aquelas que constroem sobre si próprios e sobre os grupos com quem interagem) podem ser chamadas *representações sociais emancipadas*. Estas atividades de construção de um sentido partilhado ou diferenciado e a experiência de associação do eu a um grupo são acompanhadas de *emoções*. Conhecimentos e emoções são objeto de julgamentos avaliativos, o que significa que os conhecimentos e emoções construídos no seio dos grupos não são apenas descritivos, ou seja, mobilizam *atitudes* (Vala, 1997, pp. 10-11).

Rodriguez, (2007) enuncia um conjunto de indicadores discursivos que podem servir para identificar o carácter mais central ou mais periférico dos elementos constituintes da representação. Referiremos, assim, os que consideramos pertinentes para o nosso estudo, nomeadamente: 1) as repetições, quer se trate de um só indivíduo, quer de diferentes indivíduos dentro de uma amostra, podem considerar-se como indicadores do valor expressivo de uma ideia, crença ou imagem; 2) as associações emocionais que se estabelecem face a uma crença, um acontecimento ou uma ação funcionam como um indicador qualitativo da centralidade, ou seja, quanto maior a carga emocional manifestada maior a importância dos elementos; e 3) as associações concetuais que podem caracterizar-se por serem fortes ou débeis (fortes se ocorrem repetidamente e sem estímulo do entrevistador), (Pires, 2012, p. 89; Rodriguez, 2007).

Neste trabalho, privilegia-se a perspectiva de Jodelet que considera as representações como formas de conhecimento prático que nos dão a conhecer a forma como os indivíduos pensam, sentem e criam a sua realidade. Este conhecimento prático visa a comunicação, a compreensão e o domínio da realidade envolvente. Segundo a autora, a representação apresenta as seguintes características: é sempre de um objeto (pessoas, coisas, conceitos) que apresentam relevância para um indivíduo; tem uma natureza de imagem e a propriedade de converter a sensação e a ideia, a percepção e o conceito; tem um carácter simbólico e signficante; é construtivo, não se limitando a responder a estímulos; tem um carácter autónomo e criativo; tem uma dimensão social, são necessárias categorias que possam estruturar e exprimir a representação, e estas categorias são as categorias da linguagem dos indivíduos. É através da linguagem que se constroem e comunicam as representações sociais (Jodelet, 1984, pp. 364-365).

A percepção social constitui-se como um ascendente do conceito de representação social. A percepção é o processo através do qual as pessoas seleccionam, organizam e interpretam o que recebem através dos seus sentidos, conferindo sentido e ordem ao mundo (George e Jones, 2002; Schiffman, 1990).

A palavra percepção deriva do latim *perceptio* que significa ação de recolher, e por extensão "conhecimento" como apreensão. Também provém de *percipere* que significa apoderar-se de algo, perceber. Neste último sentido a percepção distingue-se da sensação, pois é a própria consciência da sensação (ou conhecimento). O que caracteriza a percepção é a apreensão da realidade, não como impressões sensoriais isoladas, mas um conjunto organizado, ou uma totalidade portadora de sentido. Kotler (1993) refere que a percepção pode ser entendida como o processo por meio do qual o sujeito seleciona, organiza e interpreta as informações recebidas para criar uma imagem significativa do mundo. Podem distinguir-se as noções percepção e atitude, considerando a primeira como o significado que se atribui a um objeto e a segunda representa a predisposição, tendência ou propensão de um indivíduo para reagir em relação a um objeto (Ap, 1992).

A percepção não é apenas uma interpretação de mensagens sensoriais, mas uma simulação interna da ação, assim como, uma antecipação das consequências da ação. Perceber não é apenas ter uma sensação ou receber impressões sensoriais, mas ter sensações que alguém entende (Greiner, 2012).

A percepção é o modo como os indivíduos organizam e interpretam as informações obtidas através dos sentidos. Cada pessoa percebe um evento de acordo com sua própria história e maneira de ver as coisas. Pessoas diferentes podem perceber a mesma situação de forma diferente e, por isso, reagem, também, de maneira diferente. Para cada tipo de interação há um tipo correspondente de percepção (Gutwin et al., 1995). Podem-se considerar diversos tipos de percepção, nomeadamente, a percepção social, de tarefa, conceptual (Goldman, 1992) e percepção do espaço de trabalho (Gutwin et al., 1995). A percepção social é um tipo de percepção que alguns indivíduos possuem sobre as relações sociais tecidas no grupo; a percepção da tarefa é a percepção sobre como as tarefas serão executadas; a percepção conceptual é a percepção que os indivíduos têm sobre o seu conhecimento para a realização de uma tarefa individualmente ou em grupo; a percepção do espaço de trabalho aborda a percepção das interações recentes que os indivíduos tiveram no espaço de trabalho compartilhado, como trabalham, o que estão a fazer ou fizeram neste espaço.

Bodemer e Dehler, (2010) referem diversos tipos de percepção de grupo: percepção do comportamento, percepção cognitiva e percepção social, considerando que as informações de percepção podem ser fornecidas individualmente ou em grupo. A percepção do comportamento trata das informações relacionadas às atividades dos indivíduos; a percepção cognitiva versa sobre as informações associadas ao conhecimento dos membros do grupo; a percepção social refere-se ao funcionamento do grupo e como as interações são percebidos pelos participantes.

A análise das percepções de liderança de equipas pode inscrever-se na abordagem dos climas psicológicos, definidos como as representações psicológicas significativas de um indivíduo relativamente às estruturas, aos processos e aos eventos organizacionais. (Parker et al., 2003). As percepções dos atores organizacionais, relativas ao ambiente de trabalho, predizem atitudes e comportamentos como a satisfação no trabalho; o *burnout*; o envolvimento na função; o empenhamento organizacional; a motivação; o bem-estar psicológico; os comportamentos de retração; os comportamentos de cidadania organizacional e o desempenho individual (Leal & Rego, 2011, p. 115). As percepções de liderança em equipas podem ter repercussões no capital psicológico, no empenhamento afetivo e no desempenho dos membros das equipas.

O capital psicológico positivo pode definir-se como o processo positivo de desenvolvimento psicológico de um indivíduo que se caracteriza por: ter confiança (autoeficácia) para empregar e dedicar o esforço necessário para ser bem-sucedido; fazer uma atribuição positiva (otimismo) relativamente ao que acontece no presente e no futuro; ser perseverante perante os objetivos, e quando necessário, redirecionar o caminho para os alcançar (esperança) de forma a ser bem-sucedido; quando confrontados com problemas e adversidades, ter a capacidade de aguentar, recuperar e mesmo superá-los (resiliência) para alcançar o sucesso (Leal & Rego, 2011, p. 116; Luthans et al, 2007, p. 3). O empenhamento afetivo refere-se à ligação emocional do colaborador, à sua identificação e ao seu envolvimento com a organização (Leal & Rego, 2011, p.117; Meyer & Allen, 1991).

O desempenho individual é composto por duas dimensões: desempenho próprio do papel e desempenho extra papel. O desempenho próprio do papel incorpora os comportamentos reconhecidos pelo sistema formal de recompensas e que fazem parte dos requisitos descritos na função (Leal & Rego, 2011, p. 117; Williams & Anderson, 1991). O desempenho extra papel incorpora os comportamentos discricionários que ultrapassam as expectativas de papel existentes, e que beneficiam a organização (Leal & Rego, 2011, p. 117; Rego, 2002).

## 2. Processo de liderança de equipas e diferentes estilos de liderança

### 2.1. Processo de liderança

A relação que se estabelece entre os membros de equipa e os coordenadores está fortemente ligada à valorização que os investigadores concedem a cada estilo de liderança valorizada pelos coordenadores. Neste contexto iniciamos esta discussão referindo a evolução teórica e conceptual do que se entende por liderança, líder e funcionamento do processo de liderança.

As teorias e a investigação em geral de liderança sugerem, que a liderança é um fator importante que afeta os processos da equipa e os seus resultados (Graça, 2008, p. 2). Verifica-se uma dificuldade na delimitação das fronteiras entre os conceitos de liderança, gestão, administração, direção, chefia, comando e supervisão que resulta, em última análise, do quadro disciplinar do comportamento organizacional (Jesuino, 2005, p. 15).

Quadro 1 - Tipologia das conceções de liderança

Conceções de Liderança	Caracterização
<b>Centro do processo grupal</b>	A liderança envolve a proeminência de um ou alguns (poucos) indivíduos sobre outros. Em virtude da sua especial posição no grupo, o líder determina a estrutura, atmosfera, ideologia e atividade do grupo.
<b>Personalidade e seus efeitos</b>	O líder possui qualidades que o distinguem dos seguidores.
<b>Arte de induzir a obediência</b>	A liderança é a capacidade de imprimir a vontade do líder nos seguidores, e de induzir a sua obediência, respeito, lealdade e cooperação.
<b>Exercício da Influência</b>	A liderança é uma relação entre líder e seguidores na qual o primeiro influencia mais do que é influenciado. Devido ao líder, os que são liderados agem diferentemente do que fariam sem ele.
<b>Ato ou comportamento</b>	A liderança é o comportamento de um indivíduo e está envolvido na direção das atividades do grupo.
<b>Forma de persuasão</b>	A liderança é a persuasão bem-sucedida, sem coerção: os seguidores são convencidos pelos méritos do argumento, não pela coerção do líder.
<b>Relação de poder</b>	A liderança é um tipo particular de relação de poder, que se caracteriza pela percepção dos membros do grupo de que outro membro tem o direito de lhes prescrever comportamentos relacionados com a atividade do grupo.
<b>Instrumento de alcance de objetivos</b>	A liderança é um processo de arranjo de uma de situação, de tal modo que os membros do grupo, incluindo o líder, podem alcançar objetivos comuns com a máxima economia e o mínimo de tempo, esforço e trabalho.
<b>Efeito emergente da interação</b>	A liderança é um processo de estimulação mútua através do qual a energia humana é dirigida para a prossecução de uma causa comum.
<b>Papel diferenciado</b>	Cada membro de um grupo, organização ou sociedade ocupa uma posição. Em cada uma delas, espera-se que o indivíduo que a ocupa desempenhe um papel mais ou menos bem definido. O líder desempenha, pois, o papel que lhe é atribuído – que é diferente do atribuído aos seguidores.
<b>Iniciação da estrutura</b>	A liderança é um processo de criação e manutenção do padrão de relacionamento e papéis. Ela permite manter a eficácia dos sistemas de decisão.
<b>Combinação de elementos</b>	A liderança envolve aspetos de personalidade, processo de influência, comportamento, poder, etc.

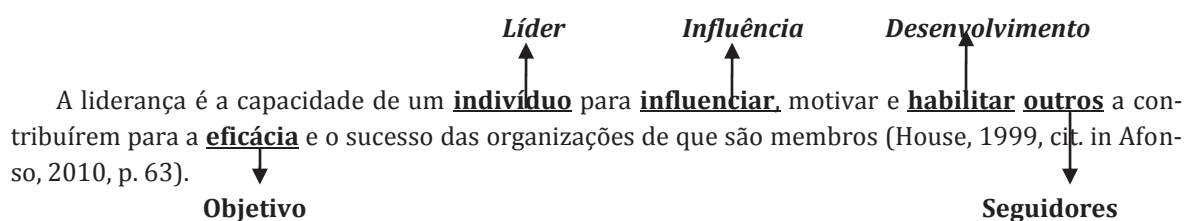
Fonte: Bass, (1990) cit. in Rego (1998).

Tal como para o conceito de cultura existem tantas definições como os autores que sobre ela escrevem, também o conceito de liderança emerge rodeado de diferentes definições. Existem sobreposições suficientes entre as várias definições (quadro 1) (senão uma definição universal) que permitem uma aproximação a um conceito de liderança unânime entre a maioria dos autores (Jesuino, 1996, cit. in Afonso, 2010, p. 63).

Na análise dos processos comportamentais de liderança, Scott Jr. e Podsakoff (1982), partem de uma definição liminar já enunciada por Bowers e Seashore, (1966), segundo a qual “*a liderança é um comportamento que modifica o comportamento dos outros*” (Markes & Difference, cit. in Jesuino, 2005, p. 198). Por conseguinte, esta definição põe em evidência a necessidade de estudar os processos de liderança em termos de interações comportamentais (Jesuino, 2005, p. 198).

Segundo Burns, o conceito de liderança implicaria a realização de objetivos comuns tanto dos líderes como dos seguidores. Burns (1978) considerou a liderança o processo recíproco de mobilização por pessoas com certos motivos e valores, de recursos económicos, políticos e outros, num contexto de competição e conflito, a fim de realizar objetivos prosseguidos, independentemente ou mutuamente, tanto pelos líderes como pelos seguidores (Burns, 1978, cit. in Jesuino, 2005, p. 12). Jesuino refere que Parsons contribuiu para uma visão da liderança em termos mais psicossociológicos e, de certo modo, sugere que o processo de liderança resulta da transformação do poder em influência, ou seja, da sua elevação para níveis mais difusos na ordem da persuasão em detrimento do constrangimento. Para além da lógica circular que estabelece entre os conceitos de liderança, poder e influência, o aspeto mais importante do quadro parsoniano é a introdução da dimensão política enquanto eficácia da ação coletiva. O autor define a liderança como um processo de trocas envolvendo os meios simbólicos – a influência e o poder político que tem lugar entre o subsistema político e o subsistema integrativo (Jesuino, 2005, pp. 11-12). Para Afonso a liderança pode ser definida, na sua essência, como um processo de influência, no sentido de conjugar esforços em prol dos objetivos organizacionais. Influenciar pessoas e grupos onde as suas características e dinâmica interna são determinantes na adequação do comportamento e atitude de influência (Afonso, 2010, p. 2).

De entre as diversas definições de liderança, aquela sugerida pela GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*), representa uma frutuosa proposta de trabalho de investigação desenvolvida em mais de 60 países (Cunha e Rego, 2005) e parece-nos ser a mais adequada para nos guiar neste trabalho:



Esta definição, para além do mérito da simplicidade, engloba os principais fatores subjacentes ao processo: Líder, Seguidores, Influência, Desenvolvimento e Objetivos (Afonso, 2010, p. 63).

No quadro 2 pode-se encontrar de forma resumida, a evolução temporal e conceptual das diferentes abordagens teóricas ao conceito de liderança. Estas foram reunidas em quatro grandes grupos: Teorias de Traços de Personalidade, Teorias sobre Estilos de Liderança, Teorias Situacionais da Liderança e Novas Abordagens de Liderança.

Quadro 2 - Períodos históricos e abordagens conceituais ao conceito de liderança

	Abordagem	Pressupostos
<b>Até aos finais da década de 1940</b>	Abordagem do traço de personalidade (características pessoais).	Liderança é uma capacidade inata.
<b>Finais da década de 1940 até finais da década de 1960</b>	Abordagem comportamental ou funcional (estilos de liderança: autocrática ou autoritária; democrática ou participativa; liberal ou “laissez-faire”).	A eficácia da liderança relaciona-se com o tipo de comportamentos do líder.
<b>Finais da década de 1960 até ao início da década de 1980</b>	Abordagem situacional ou contingencial.	A eficácia da liderança é influenciada pela situação ou seja o líder pode assumir diferentes padrões de liderança de acordo com a situação e para cada um dos membros da sua equipa.
<b>Início da década de 1980</b>	Novas abordagens da liderança, inclui a liderança carismática, transacional e transformacional (são processos de influência da liderança).	A liderança depende da “visão” do líder.

Fonte: Adaptado de (Bryman, 1992; Gomes 2005).

Desde o princípio do século XX, até ao início da II Guerra Mundial, a investigação sobre liderança defendia a ideia de que os líderes possuíam qualidades especiais que os diferenciavam dos subordinados. Era suposto os líderes terem “scores” mais elevados numa grande variedade de características, tanto físicas como psicológicas, a que correspondiam diferenciais. Por outro lado, admitia-se que as qualidades pessoais, inerentes aos líderes, eram transferíveis de situação para situação. Uma consequência desta perspetiva consistia em privilegiar a seleção em detrimento da formação dos líderes (Jesuino 1996, cit. in Afonso, 2010, p. 65). Isto significa que, de acordo com a teoria que focava os traços de personalidade como principal fator de liderança, um líder seria irrevogavelmente líder em todas as condições, sempre de modo eficaz e com todos os indivíduos.

Esta ideia entra em declínio quando Stogdill (1948), após rever 124 estudos, conclui que os indivíduos não se tornavam implicitamente líderes (nem eram necessariamente eficazes) devido à posse de uma determinada combinação de traços. O autor concluiu que um líder com determinados traços poderia ser eficaz numa situação, mas ineficaz noutra, e que dois líderes com diferentes traços, poderiam ser bem-sucedidos na mesma situação (Stogdill 1948, cit. in Afonso, 2010, p. 66).

Alguns estudos deslocam a importância, no processo de liderança, dos traços dos líderes para os seus comportamentos, e passam a formar a base de algumas teorias atuais: “as teorias comportamentais” (John R. Shermerhorn Jr., James G. Hunt, Richard N. Osborn, 1998, p. 226). Esta abordagem presume que a liderança é central para o desempenho e a manutenção dos Recursos Humanos. Em vez de se privilegiarem as características subjacentes de traços, consideram-se os comportamentos ou as ações. Dois estudos feitos nas universidades de Michigan e no estado Ohio fornecem pontos de vista úteis de comportamentos de liderança. Os estudos de Michigan são sobre o comportamento de liderança e os investigadores estavam interessados em identificar os padrões de liderança que resultam em desempenho eficaz, com base nas entrevistas feitas com grupos de alto e baixo desempenho em diversas organizações. Identificaram-se duas formas básicas de comportamento do líder, um centrado no

funcionário e o outro centrado na produção. Os supervisores centrados no funcionário são aqueles que dão grande importância ao bem-estar dos seus subordinados. Em contraste, os supervisores centrados na produção tendem a colocar maior ênfase na conclusão do trabalho. Em geral, revelou-se que os grupos de trabalho dos supervisores centrados no funcionário são mais produtivos que os centrados na produção. Estes comportamentos podem ser vistos num *continuum*, os supervisores centrados no funcionário estão numa ponta e os centrados na produção estão na outra. Os termos gerais orientados para as relações humanas e para a tarefa são usados para descrever estes comportamentos alternativos do líder, Shermerhorn Jr., Hunt, J., Osborn, R. (1998, p. 226).

Os estudos de Ohio sobre a liderança foram iniciados na universidade do Estado de Ohio, mais ou menos na mesma época das pesquisas de Michigan. Nessa investigação foi apresentado um questionário a membros de instalações industriais e militares para medir a percepção dos subordinados acerca do comportamento de liderança dos seus superiores. Os investigadores identificaram duas dimensões semelhantes às da pesquisa de Michigan: a consideração (vocacionada para o bem-estar das pessoas) e a estruturação (relacionada com os comportamentos para a tarefa). Um líder que tem muita consideração é sensível aos sentimentos das pessoas e desenvolve estratégias para que as coisas sejam agradáveis para os seus liderados. Por sua vez, o líder que tem alto nível de estruturação, estando mais interessado em definir os requisitos da tarefa e em esclarecer os outros aspetos da agenda de trabalho, pode ser visto como uma pessoa semelhante ao supervisor centrado na produção. Estas dimensões estão relacionadas com aquilo que, às vezes, é designado por liderança sócio emocional e da tarefa respetivamente. No início, os investigadores de Ohio consideravam que um líder com alto nível de consideração ou de “calor sócio emocional” deveria ter subordinados mais satisfeitos e/ou com melhor desempenho. No entanto, os resultados posteriores indicaram que os líderes devem ter alto nível em consideração bem como em estrutura de iniciação. A ênfase nos dois aspetos está refletida na abordagem da grade de liderança, desenvolvida por Robert Blake e Jane Mouton.

A perspetiva da Grade de Liderança mede a preocupação de um gerente com as pessoas e com a produção. Os resultados são colocados numa matriz de nove lugares, onde o interesse nas pessoas é representado pelo eixo vertical e o interesse na produção é representado pelo eixo horizontal. Uma pessoa com resultado 9/1 é um “gerente de country-club” – 9 de interesse nas pessoas e 1, no interesse na produção. Outras posições são 1/1 – estilo gerencial pobre – e 1/9 – estilo gerencial de tarefa. Um estilo 5/5, no meio da matriz é um estilo gerencial “em cima do muro”. A posição ideal é 9/9, “gerente de equipa”, com alto nível nas duas dimensões. O fundamento destas três teorias (Michigan, Ohio e da Grade de liderança) tem ênfase no comportamento orientado para a produção versus o comportamento voltado para a tarefa. A questão que se coloca é a seguinte: até que ponto essas teorias são internacionalmente válidas?

Trabalhos recentes feitos nos Estados Unidos, Inglaterra, Hong Kong e Japão mostram que, apesar de o comportamento ter uma importância geral em todos esses países, devem ser realizados de maneiras diferentes nas diferentes culturas. Por exemplo: os líderes ingleses são considerados pessoas que têm consideração pelos outros se eles mostrarem aos subordinados como usar um equipamento, enquanto no Japão o líder de alta consideração é o que ajuda os subordinados nos seus problemas pessoais, a noção interna-externa (por exemplo foco no controlo) e habilidade. Os principais fatores do ambiente de trabalho são a natureza das tarefas dos subordinados, assim como a estrutura da tarefa, o sistema de autoridade formal e o grupo básico de trabalho, (Shermerhorn Jr., Hunt, J., Osborn, R., 1998, pp. 226-227).

Na década de 1960, Fiedler fez entrar uma nova variável na explicação da liderança eficaz: a situação. O corolário prático é então pautado pela procura de especialistas situacionais, i.e., líderes particularmente competentes em determinadas situações. Cada situação requer diferentes traços de personalidade, pelo que um perfil eficaz numa dada situação pode não sê-lo noutras situações. A eficácia da liderança passou a ser nesta perspetiva, o resultado de uma articulação correta entre a personalidade do líder e as características da situação. Estas constatações levam-nos a afirmar que a liderança não deriva unicamente das características idiossincráticas do líder mas, em vez disso, existe uma série de

outras variáveis que influenciam a dinâmica deste processo. Pela primeira vez, a busca do segredo da liderança eficaz considerava fatores exteriores ao líder (Fiedler, 1967 cit. in Afonso, 2010, pp. 66-67).

Ao mesmo tempo, verifica-se uma evolução dos modelos situacionais dos comportamentos através da investigação de Hersey & Blanchard. Na perspectiva destes autores, o líder eficaz deixou de ser aquele que expressa sempre uma forte orientação para as tarefas e para as pessoas, dando lugar ao líder que adapta o seu comportamento às características da situação. Neste caso, o líder denota uma capacidade para atuar como um camaleão, ajustando o seu comportamento às exigências da situação (Hersey & Blanchard, 1977, cit. in Afonso, 2010, pp. 66-67).

Segundo Cunha e Rego a lógica camaleónica é muito instrumental, assumindo que qualquer estilo é apropriado desde que se ajuste à situação e produza resultados. Neste contexto, um líder eficaz seria então capaz de conjugar as necessidades do trabalho com as aspirações humanas (Cunha e Rego, 2005).

Na mesma linha de pensamento, Collins (2007) afirma que as implicações desta relação instrumental entre líder e subordinado refletem-se numa eventual desadequação entre os objetivos organizacionais e os objetivos, as necessidades e valores individuais. Por conseguinte, a liderança baseada em valores acarreta a necessidade de o líder ser íntegro, ético e respeitador, cultivando a competência em ouvir de forma ativa e focalizando-se nas necessidades, aspirações e valores dos seus colaboradores. Em suma, os líderes eficazes são autênticos, respeitam os seus colaboradores e são de confiança (Collins, 2007, cit. in Afonso, 2010, pp. 66-67).

Wills (1996) referiu que o líder tem de ser capaz de mostrar que permite e respeita as emoções, concebendo-as como algo positivo. O líder deve conceder espaço para a expressão das emoções e isto representa uma boa base para futuras relações – nomeadamente, eu posso confiar em ti, tu podes confiar em mim, e se eu tenho um problema posso falar contigo (Wills, 1996, cit. in Cunha & Rego, 2007, p. 193).

Uma outra abordagem ao conceito de liderança é defendida por Kouzes e Posner (1997), que consideram que a liderança é um processo e não um cargo. Isto significa que aqueles que se encontram no topo da carreira ou numa posição de tipo dentro de uma organização não são automaticamente líderes. Essa ideia distorce totalmente a função de liderança, pois esta não é por si só uma função exclusiva das pessoas que ocupam cargos superiores hierárquicos. Efetivamente, segundo Hersey e Vasconcellos (1986), o processo de liderança ocorre sempre que alguém procura influenciar o comportamento de um indivíduo ou de um grupo, qualquer que seja a sua finalidade, podendo ser exercida visando objetivos pessoais ou de terceiros. Estas ideias levam-nos a outra discussão que recai, nomeadamente, sobre a questão da autoridade e do poder gerando, por vezes, confusão entre os termos.

Para Weber, a liderança tem legítimo poder de autoridade e distingue *três tipos ideais de autoridade* (Weber, 1947, cit. in Jesuino, 2005, p. 9): Racional-legal, em que a aceitação da autoridade se baseia na crença da legalidade das leis e regulamentos, essa autoridade pressupõe um tipo de dominação legal, o qual vai buscar a sua legitimidade no caráter prescritivo e normativo da lei; Tradicional - em que a aceitação da autoridade se baseia na crença de que o que explica a legitimidade é a tradição e os costumes. Em suma, os subordinados aceitam como legítimas as ordens superiores que emanam dos costumes (os hábitos tradicionais ou de factos históricos imemoriais); Carismática, na qual a aceitação advém da lealdade e da confiança nas qualidades normais de quem governa e, em presença de um líder ou chefe que personifique um carisma invulgar ou excepcional, qualquer subordinado aceitará a legitimidade da sua autoridade (Weber, 1947).

Outras duas formas de autoridade são identificadas nos estudos organizacionais: a autoridade pelas relações pessoais e pela competência técnica. A autoridade pela relação pessoal é aquela atribuída às relações que se estabelecem entre os indivíduos. Estas relações são de caráter pessoal e estão relacionadas com os vínculos sociais – amizade, relacionamento com pessoas importantes, etc. A autoridade por competência técnica está relacionada com a influência no comportamento alheio através da

superioridade do líder no plano do conhecimento. Os seguidores deixam-se influenciar por acreditarem que os seus líderes possuem competências e conhecimentos superiores aos seus. Contudo uma forma não exclui as outras.

Kernberg (2000, p. 84) anui, com as formas acima identificadas e considera que a liderança se refere ao reconhecimento que os liderados creditam no líder, na execução das suas tarefas. A liderança, aliada à autoridade geral, é um importante fator para o cumprimento dos objetivos estabelecidos. No entanto, ambas necessitam de outras fontes de autoridade, tais como o conhecimento técnico do líder, as suas habilidades humanas e a sua personalidade. As delegações de autoridade inadequadas ou excessivas são um problema frequente e deve-se, em parte, ao processo de racionalização que ocorre nas organizações. A estrutura organizacional cada vez mais dominada pela burocratização e pela supremacia do uso da técnica, faz com que nem sempre as delegações de autoridade, sejam respaldadas por aqueles que recebem o novo líder.

A perda da autoridade, no sentido restrito da palavra, reduz a clareza das tarefas a serem executadas e isto implica, não só a perda do controle do líder em relação aos seus liderados, mas também a redução da credibilidade frente aos seus superiores. Esta condição provoca uma desconfiança geral na sua capacidade de manutenção e coesão dos grupos (subordinados e superiores) quanto à sua capacidade de atingir os objetivos. A autoridade, portanto, não passa, nesse sentido, de uma habilidade específica pois ser um líder transforma-se num objetivo como outro qualquer. O caráter instrumental é reforçado pelas propostas dos gestores, que veem a liderança como mais uma técnica para ser aprendida.

A teoria da autoridade de Weber, não visa ser uma teoria da liderança e só consegue ser utilizada como tal por preencher as três dimensões básicas das relações sociais: a dimensão pessoal (representada pela autoridade carismática), a relação social (representada pela autoridade tradicional) e a relação estrutural (representada pela relação racional-legal ou burocrática, (Faria, H., J. e Meneghetti, K., F., 2011, p. 3).

A liderança, assim como o poder, só pode ser percebida nas suas manifestações. Entretanto, o conceito de liderança não deve ser confundido com o conceito de poder. Ambos se relacionam por partirem da mesma fonte - a legitimidade no âmbito coletivo - mas não possuem conotações semelhantes. Sendo a autoridade uma das bases do poder, reduzir o conceito de liderança a uma manifestação de autoridade é tentar compreender as expressões maiores que envolvem as relações sociais para além do visível. A liderança eficaz apoia-se na maneira como um gestor usa o “poder” para influenciar o comportamento de outras pessoas. O poder é a habilidade para conseguir que uma pessoa faça alguma coisa que outra pretenda que seja feita: é a habilidade para fazer com que as coisas aconteçam da maneira como alguém pretende (Schermerhorn, Jr., 1999, p. 224).

Por sua vez, para Jesuíno, a liderança resulta da transformação do poder em influência, ou seja, da sua elevação para níveis mais difusos, mais da ordem da persuasão do que do constrangimento (Jesuíno, 2005, p. 12).

Já para Hersey e Blanchard, a liderança é baseada em *duas variáveis: o comportamento do líder* (como ele orienta as suas tarefas e como é o seu relacionamento com os seus seguidores) e *a maturidade dos seus subordinados*. O conceito chave é o nível de maturidade dos subordinados em relação ao desempenho das tarefas, ou seja, a maturidade aqui consiste na capacidade de estabelecer objetivos (metas), aceitar as responsabilidades e na aptidão para desempenhar a tarefa solicitada (Hersey e Blanchard, 1977). Percebe-se que, uma liderança eficaz, está atenta às necessidades concretas das pessoas e à idiosincrasia do grupo.

Assim, coloca-se uma questão: o que fazem os líderes eficazes? Eles recompensam o mérito e inspiram os seus colaboradores mediante uma liderança exemplar, visionária e respeitadora (Rego, 2006).

No quadro 3 encontra-se sistematizada, uma tipologia de líderes na qual se estabelece a relação entre personalidade e comportamento, mediante características mais universais, contingenciais, ou baseadas em valores.

Quadro 3 - Tipologia de concepções

	I. Universal	II. Contingencial	III. Valores
<b>Personalidade</b>	1. "O grande homem" (O líder nasce com habilidades de liderança inatas, inexplicáveis e incompreensíveis para a maioria dos seres humanos, sendo, portanto exaltados como heróis).	3. "Especialista situacional" (destaca a liderança como específica em cada situação, ao invés de um tipo especial de personalidade. Fundamenta-se no princípio de que cada situação diferente exige formas diferentes de liderança).	5. "Líder íntegro" (há necessidade do líder ser íntegro, ético e respeitador. Os líderes morais e eficazes ouvem os seus colaboradores porque os respeitam porque acreditam honestamente que o respetivo bem-estar é a finalidade da liderança).
<b>Comportamento</b>	2. "Líder Janusiano" (procura de um estilo de comportamento ideal para o líder. O principal impacto deste tipo de abordagens consiste no facto de uma vez conhecidos os comportamentos que fazem com que a liderança seja eficaz, os líderes podem ser formados para exibir esse comportamento, de forma a poderem tornar-se melhores líderes).	4. "Camaleão" (líder eficaz denota, pois, uma capacidade para atuar como camaleão, que ajusta os seus comportamentos às exigências da situação).	6. "Coach" (transacional - ressalta o relacionamento entre líderes e seguidores. Analisa os ganhos mútuos da troca, do líder oferecendo recursos ou recompensas em troca, do compromisso dos seguidores ou da aceitação da sua autoridade).

Fonte: (Cunha & Rego, 2005, p. 23).

A liderança, sobretudo no aspeto do comportamento organizacional, tende a confundir-se com o conceito de gestão despertando interesse por parte dos investigadores (Jesuíno, 2005, p. 16). Rego e Cunha assinalam que a literatura disponível indica que muitos autores tratam como sinónimos os termos liderança e gestão. No entanto, fora dos círculos de investigação, é bastante comum a tese de que a liderança é um processo muito mais emocional do que a gestão. Os autores afirmam que líderes e gestores se distinguem pelo facto de os primeiros serem dinâmicos, criativos e visionários, podendo ser considerados carismáticos e inspiradores. Ao contrário, os gestores porque trabalham mais com a cabeça do que o coração, porque lidam com a eficiência, os procedimentos, o controlo e os regulamentos, podem ser considerados mais racionais do que os líderes (Cunha e Rego, 2007; Freitas, 2011).

O termo gestão está, assim, ligado a competências técnicas, à racionalização e operacionalização de metas com vista à prossecução de objetivos definidos. Por outro lado, o termo liderança está também ligado a um conjunto de competências, mais do domínio emocional, à visão, à partilha de ideias, à inovação e à mudança (Freitas, 2011, pp. 14-15).

Para Jesuíno, as noções de liderança e gestão distinguem-se e podem identificar-se três posições diferentes: a de Mintzberg que considera que a liderança é um subconjunto das atividades do gestor e está limitada à esfera dos papéis e das relações interpessoais; a de Kotter que sustenta que a gestão deve ser considerada como um subconjunto das atividades de liderança; e Jesuíno defende que a distinção entre liderança e gestão deve ter em conta o nível organizacional em análise. A liderança exercida ao nível operacional poderá ser entendida como uma atividade subsidiária da gestão. A liderança exercida nos executivos de topo surge como a atividade mais importante, passando a considerar-se atividade subsidiária (Jesuíno, 1996).

Para Yukl, (2001) uma pessoa pode ser líder sem ser gestor e, por oposição, uma pessoa pode ser gestor sem liderar. Existe consenso sobre o facto de a liderança e a gestão serem processos diferentes, no entanto, o grau de sobreposição destes dois processos gera discordância (Yukl, 2001, cit. in Afonso, 2010, p. 64).

Alguns autores defendem que os dois processos são qualitativamente diferentes e mesmo mutuamente exclusivos. Zaleznik, por exemplo, defende que a preocupação dos gestores se reflete no modo de fazer as coisas, enquanto para os líderes a importância é dada ao significado das coisas para as pessoas (Zaleznik 1977, cit. in Afonso, 2010, p. 64). No entanto, Bass Hickman e Kotter apresentam um ponto de vista oposto e definem liderança e gestão como processos distintos mas que podem surgir integrados e desenvolvidos pela mesma pessoa (Bass, Hickman e Kotter, 1990, 1990 e 1998, cit. in Afonso, 2010, p. 64). Segundo Vargas, a responsabilidade de um gestor pertence ao domínio da lei, e a de um líder pertence ao domínio da ética. Este autor considera que a distinção entre líder e gestor se faz tendo como base a responsabilidade (Vargas, 2005, cit. in Afonso, 2010, p. 64).

Para Caeiro, (2008) a diferença entre chefia e liderança reside na capacidade do líder controlar, de forma interna e externa, os seus colaboradores. No processo de chefia as pessoas obedecem, enquanto no processo de liderança as pessoas aderem. Esta situação conduz a que no processo de chefia apenas exista controlo sobre o output do colaborador, i.e., sobre os resultados da ação (controlo externo), não existindo controlo sobre as perceções, motivação e valores. Em oposição, no processo de liderança, para além do controlo sobre os resultados da ação (controlo externo) do colaborador, o líder consegue controlar as perceções, motivação e valores dos seus colaboradores (controlo interno), ressaltando neste processo a importância da ética na liderança. Um exemplo disso pode verificar-se nas equipas de trabalho, onde não é possível liderar todas as pessoas, algumas são chefiadas (utilizando o poder de autoridade formal para que as coisas aconteçam). A existência relativa de cada um destes processos irá depender da situação em que líder e colaboradores se encontram inseridos (Caeiro, 2008, cit. in Afonso, 2010, pp. 64-65).

## 2.2. Liderança de equipas

As perspetivas teóricas mais gerais sobre liderança não permitem compreender, claramente, a forma como os líderes podem implicar os membros de determinadas equipas a desempenharem os seus papéis nas tarefas de trabalho e o seu impacto na eficácia da equipa (Kozlowski et al., 2006; Graça, 2008). Para ultrapassar estas limitações assistiu-se à emergência de investigações que visavam explicar os processos de liderança considerando as variáveis relacionadas com as dinâmicas dos grupos (quadro 4). Esta reconfiguração articula-se a um conjunto de modificações organizacionais na conceção do trabalho, as quais têm privilegiado a formação de equipas envolvidas em sistemas de trabalho mais complexos, em detrimento de cargos individuais em estruturas funcionais (Santos, Caetano, Jesuíno, 2008; Mathieu, Marks e Zaccaro, 2001). Privilegiou-se a análise dos fatores que podiam aumentar a eficácia das equipas e o papel que os líderes detinham no desenvolvimento e gestão de equipas eficazes.

Quadro 4 - Liderança em geral e liderança de equipas: características distintivas

Características	Liderança em Geral	Liderança de Equipas
<b>Abordagem:</b>	Estrutura da liderança.	Processo de Liderança.
<b>Contingências:</b>	Se consideradas, fixas à situação de liderança; Podem variar através das situações.	Dinâmicas das tarefas e contingências de desenvolvimento; Varia dentro da situação.
<b>Nível de Foco e Ligações do Papel do Membro:</b>	Ambíguo, principalmente a nível individual; Papéis não distinguidos, ligados sem exatidão; contribuições aditivas.	Níveis, individual e de equipa Papéis distintos, conjugados fortemente; condições necessárias de coordenação.
<b>Ênfase:</b>	Ideal universal; Ou, se nas contingências, líder apropriado para a situação, tarefa, subordinados, etc.	Processos de equipa regulados para desenvolver competências, apropriados às exigências de mudanças internas e externas; Foco transitório do desenvolvimento à medida que as competências se coordenem.
<b>Características Distintivas e Conclusões:</b>	Foco na estrutura da liderança; Foco nos indivíduos; Contexto independente ou fixo; Universal e estática.	Foco no processo de liderança; Foco nos indivíduos e equipas; Contingente com as dinâmicas do contexto; Liderança e processos de equipa como dinâmicos, fluidos e emergentes.

Fonte: (Kozlowski et al., 2006 in Graça, 2008).

Os modelos de desempenho e eficácia das equipas têm vindo progressivamente a salientar o papel decisivo dos processos de interação no desempenho e eficácia das equipas e paralelamente as intervenções nas equipas visando a melhoria do seu desempenho e eficácia têm-se deslocado dos antecedentes (e.g., a conceção das equipas) para os processos de interação incidindo no treino, no desenvolvimento e na liderança (Santos, Caetano, Jesuíno, 2008, p. 96). O estudo da liderança de equipas passou, também, a enfatizar o processo pelo qual as equipas desenvolvem capacidades críticas. As contingências que fomentam mudanças na ação do líder estão ligadas a processos dinâmicos pelos quais os membros da equipa desenvolvem, combinam e coordenam os seus conhecimentos, competências, e esforço para aumentar a eficácia das equipas. Estes variam dentro das equipas e ao longo do tempo (Kozlowski & Ilgen, 2006; Graça, 2008).

Consideram-se três características fundamentais para o desempenho eficaz de uma equipa. Em primeiro lugar, a eficácia da equipa deve-se não só às capacidades individuais dos membros, mas também à coordenação das suas contribuições. Os processos de equipa que são a forma como os membros alinham os seus recursos para fazerem frente às exigências das tarefas (Kozlowski e Ilgen, 2006), são um fator determinante do desempenho da equipa. Segundo, é exigido cada vez mais às equipas que trabalhem em ambientes complexos e dinâmicos. Terceiro, a liderança de equipas que representam o fator mais crítico no sucesso das equipas organizacionais (Zaccaro, Rittman & Marks, 2001 cit. in Graça, 2008).

Estes autores consideram que apesar das influências reconhecidas da liderança no desempenho organizacional das equipas, comparado com a vasta literatura sobre liderança e dinâmicas de gru-

pos/equipas, o conhecimento e modelos sobre a forma dos líderes criarem e gerirem equipas eficazes é mais reduzido. Os investigadores que se debruçaram sobre o assunto desenvolveram, mais recentemente, modelos teóricos centrados especificamente na liderança de equipas e nas características do processo de liderança. Conceptualiza-se a liderança de equipas como um processo dinâmico que necessita de mudanças adaptáveis no comportamento do líder, oposto a uma visão da liderança como um conjunto fixo de dimensões comportamentais estáticas e universais (Kozlowski & Ilgen, 2006).

Outro aspeto importante visa perspetivar a liderança como um conjunto de funções em vez de comportamentos específicos. Na perspetiva da liderança funcional a ação dos líderes consiste nas funções de *monitorização* que visam prever e detetar quaisquer sinais de problemas para a equipa e nas funções de *promoção das ações (intervenção)* necessárias para os resolver. Com base nesta perspetiva, Hackman e Walton (1986) elaboraram um modelo de liderança funcional no qual as funções de *monitorização e intervenção dos líderes* são dirigidas aos problemas suscetíveis de afetar as cinco condições-chave para a eficácia dos grupos: (1) a clareza da direção; (2) a adequação da estrutura grupal; (3) o contexto organizacional de apoio; (4) o apoio e assistência aos processos de grupo; e (5) a disponibilidade dos recursos materiais adequados (Santos, Caetano, Jesuíno, 2008, p. 97). Ao nível das equipas, a liderança funcional constitui um processo onde o líder é responsável por diagnosticar os problemas que possam constituir entrave ao alcance dos objetivos da equipa, gerar e planear as soluções adequadas e implementar essas soluções num contexto social complexo (Santos, Caetano, Jesuíno, 2008, p. 97).

Kozlowski et. al consideram que persiste a dificuldade em mobilizar os contributos da investigação sobre liderança a equipas dinâmicas a operar em ambientes e de tomadas de decisão complexas. Segundo os autores dois pontos centrais necessitam de ser elucidados. Primeiro, o conceito geral de liderança tem sido utilizado na análise de muitos e diferentes fenómenos e existe pouca sensibilidade à diferenciação entre os contextos, pelo que torna necessário definir as características destes contextos. Segundo, um modelo de liderança de equipas deve ter em consideração os processos temporais, visto que os indivíduos e as equipas passam por processos de adaptação e desenvolvimento ao longo do tempo, assim como coexistem dinâmicas cíclicas na complexidade das tarefas, para a equipa ser eficaz o líder tem um papel fundamental neste desenvolvimento (Kozlowski et. al., 2006; Graça, 2008). Estes autores procuraram esclarecer estes pontos, tendo como pressuposto teórico que é o papel do líder da equipa no desenvolvimento das competências dos membros que capacitam as equipas a coordenar as suas competências individuais e a manter esse comportamento coordenado da equipa durante condições de tarefa de elevada complexidade e exigência.

Dois modelos são desenvolvidos para concretizar este objetivo, utilizados no contexto das “equipas de ação”; ou seja, as equipas constituídas por especialistas que devem coordenar as suas atividades em resposta a eventos complexos, a desenvolver-se rapidamente, e em tempo real, no qual a tomada de decisão tem um papel fundamental (Kozlowski, Gully, McHugh et al., 1996).

O primeiro modelo é baseado na estrutura *input-processo-output* (figura 4). Neste modelo geral, os *inputs* referem-se ao conjunto de características individuais que os membros trazem para a equipa, como a composição da equipa e os recursos que a equipa tem disponível para a realização do trabalho a múltiplos níveis (indivíduo, equipa, organização). Os *processos* estão relacionados com a interação dos membros da equipa e referem-se a atividades nas quais os membros da equipa combinam os seus recursos para desempenhar tarefas tendo em vista objetivos comuns. Nesse sentido, os processos são considerados como mediadores da transformação dos *inputs* para resultados. Os *outputs* são os produtos resultantes do trabalho em equipa e que traduzem a sua eficácia (Graça, 2008, p.10).

Os autores acrescentam a variável do contexto, numa relação cíclica. As contingências externas ambientais e situacionais determinam os *inputs atributos da tarefa* (complexidade, ambiguidade e tempo). Os *processos de encorajamento* (comunicação, coordenação e adaptação) representam as interações entre os membros da equipa para corresponderem e adaptarem-se às exigências e constrangimentos impostos pela tarefa. A *eficácia da equipa* (correção da decisão, rapidez da decisão, consenso

da decisão) compreende a função de *output* dos mediadores processos de encorajamento. Os atributos de decisão estão relacionados de volta às contingências externas de maneira a que os resultados da tomada de decisão modifiquem a situação e, por isso, os eventos subsequentes da equipa (Kozlowski, Gully, McHugh et al., 1996; Graça, 2008). Neste modelo, a *liderança* é conceptualizada como um *papel comportamental*. O líder tem dois papéis. Primeiro, um papel *desenvolvimentista* (temporal), ou seja, que se estende ao longo do ciclo de vida da equipa. Os resultados deste papel fornecem o desenvolvimento das competências dos membros da equipa. Segundo, o papel do líder é *contingente* com os ciclos dinâmicos da tarefa, e torna-se relevante depois de a equipa ter progredido através de experiências de desenvolvimento formativo (Kozlowski, Gully, McHugh et al., 1996). Para além do papel do líder, o modelo considera outro constructo central, a *coerência da equipa*, conceptualizada como um conjunto de estruturas perceptivas cognitivas e afetivas partilhadas entre os membros da equipa. A coerência da equipa medeia a relação entre o papel comportamental do líder e os processos de encorajamento da equipa. Por isso, é conceptualizada como um fator crítico a interligar o comportamento do líder e os resultados da equipa.

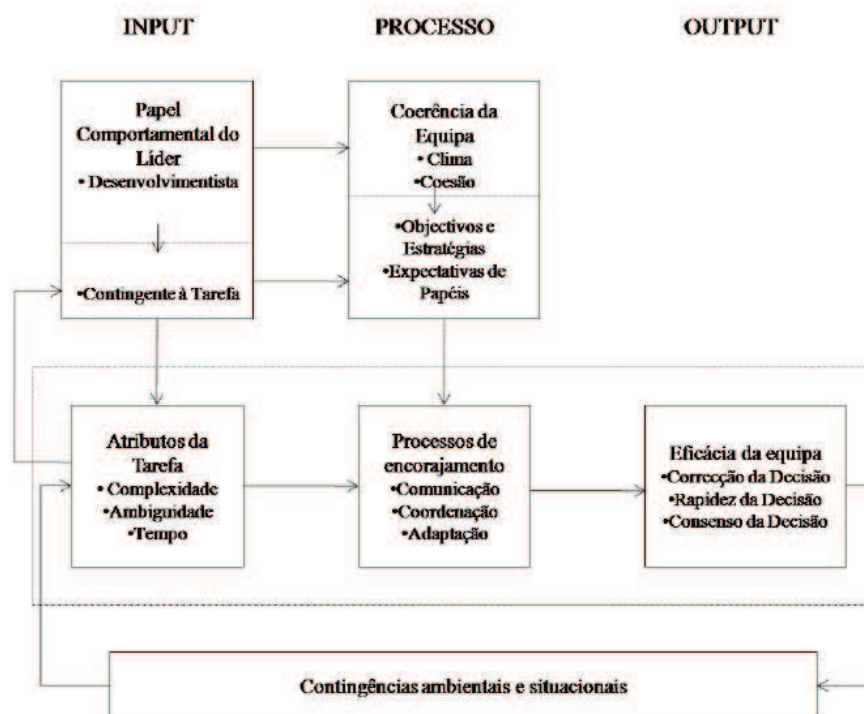


Figura 4 - Os efeitos do papel comportamental do líder nos processos e eficácia da equipa

Fonte: (adaptado de Kozlowski, Gully, McHugh et al., 1996 in Graça, 2008).

Distintos fatores são relevantes para os sistemas partilhados de significado entre os membros do grupo: o *clima* e a *coesão*; as *estratégias de objetivos* e as *expectativas de papel*. Os fatores expostos auxiliam os membros da equipa a prever e antecipar o comportamento dos colegas ajustando-os às exigências das tarefas. A coerência da equipa facilita os processos de encorajamento da mesma e são mediadores entre a tarefa e a eficácia da tomada de decisão. Os papéis do líder consistem em estruturar o papel *desenvolvimentista* individual e o processo de ajustamento para criar uma orientação para a equipa; aumentar e aperfeiçoar a coerência criando experiências formativas em condições de tarefas rotineiras; aprimorar a coerência e intervir para mantê-la em condições de elevada intensidade, durante o ciclo de tarefa a decorrer (Kozlowski, Gully, McHugh et al., 1996; Graça, 2008). De acordo com esta perspetiva, as equipas eficazes desenvolvem-se devido aos comportamentos do líder que ocorrem no

ambiente de desempenho. Os líderes devem funcionar como uma extensão de sistemas formativos mais formais. Kozlowski, Gully, McHugh et al. (1996) desenvolveram um segundo modelo, mais complexo, que preconiza dois papéis do líder - desenvolvimentista e contingente - que não são independentes, pois operam numa sequência compatível. Os autores especificam cada uma das duas dimensões, assim como os processos inerentes às mesmas.

Posteriormente, Kozlowski, Gully, Salas et al. (1996), e Kozlowski et al. (2006) desenvolveram novos modelos, acrescentando variáveis de processos, fases de desenvolvimento das equipas e funções dos líderes. Apesar de não terem sido testados, estes modelos foram muito importantes para a constatação do fato de as tarefas de equipas estarem estabelecidas num sistema organizacional amplo ou num ambiente que cria necessidades diversas e variáveis nos processos das equipas e responde, a vários níveis, aos outputs de desempenho da equipa (Graça, 2008). Os papéis dos líderes são essenciais para desenvolver as competências dos membros da equipa ao longo dos seus ciclos de tarefas e produzir equipas adaptáveis a diversas condições.

O modelo teórico (figura 5), desenvolvido por Zaccaro, Rittman, e Marks (2001), também procura determinar a forma como a liderança encoraja a integração das ações dos subordinados, ou seja, o modo como os líderes promovem processos de equipa positivos (Graça, 2008). Neste modelo é adotada uma perspetiva funcional, definindo a liderança como uma resolução de problemas sociais e sugerem que existem funções de liderança centrais para a resolução dos problemas. A primeira, *procura a estruturação de informação* refere-se à pesquisa sistemática, aquisição, avaliação e organização da informação em relação aos objetivos da equipa e operações. A segunda, *utilização da informação na resolução de problemas*, consiste na aplicação de informação adquirida pelo líder para resolver o problema no sentido de alcançar os objetivos da equipa. A terceira, *gestão de recursos humanos* implica obter, motivar, coordenar, e monitorizar os indivíduos, desenvolvendo planos e soluções. Os líderes são igualmente responsáveis pela formação e desenvolvimentos dos seus colaboradores. A quarta, *gestão de recursos materiais* implica obter e alocar os recursos materiais, utilizando-os igualmente para desenvolver planos e soluções. Apesar de serem negligenciados em muitos modelos, a falta de recursos materiais pode enfraquecer o esforço dos membros, mesmo se a equipa estiver muito motivada e a qualidade das soluções do líder e de estratégias de desempenho serem elevadas (Graça, 2008).

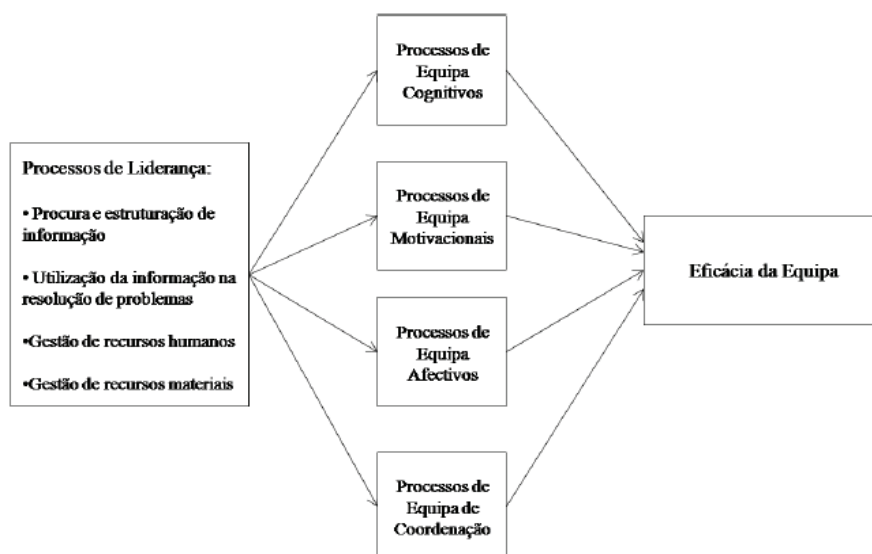


Figura 5 - Modelo das funções de desempenho do líder que contribuem para a eficácia da equipa

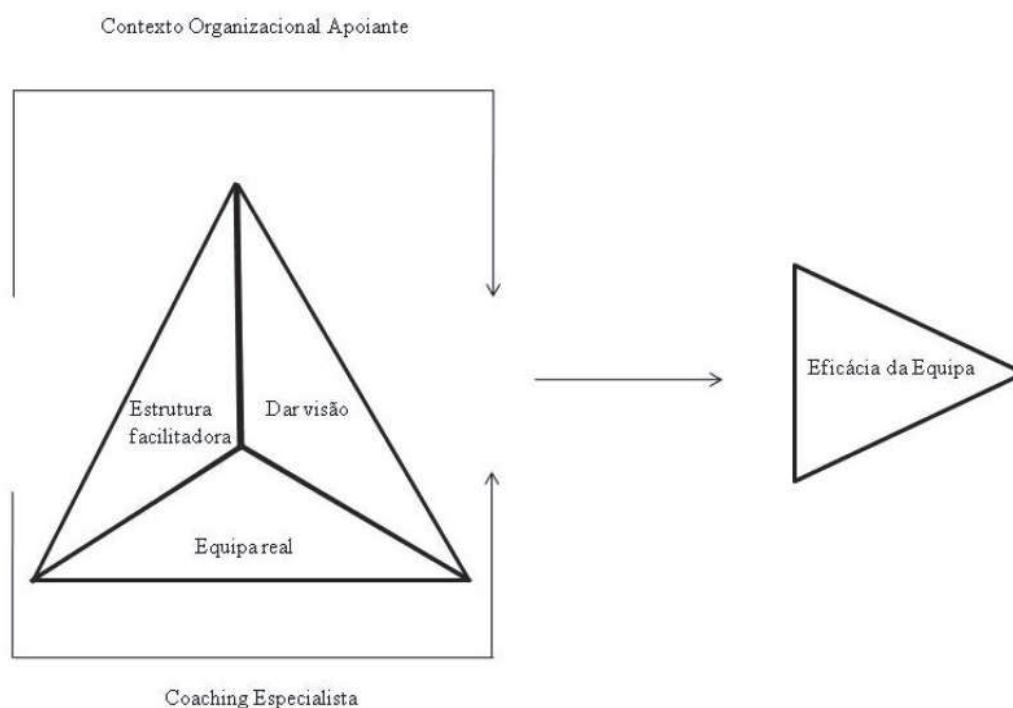
Fonte: (adaptado de Zaccaro et al., 2001 in Graça, 2008).

Este modelo, igualmente inscrito numa lógica de *input-processo-ouput*, especifica que estas funções de liderança e as suas subdivisões específicas adaptadas influenciam o desempenho da equipa através dos seus efeitos em quatro conjuntos de processos de equipa: *cognitivos* (modelos mentais partilhados, processamento da informação coletiva, metacognição da equipa), *motivacionais* (coesão da tarefa da equipa, eficácia coletiva), *afetivos* (controlo do conflito, normas de controlo da emoção da equipa, presença/ausência de contágio emocional, composição emocional da equipa), e *de coordenação*. Este modelo não foi testado empiricamente, em parte devido à sua complexidade. Um dos seus contributos mais importantes foi considerar que não é somente a liderança que influencia os processos de equipa, em vez disso esta relação é recíproca, ambos se influenciam mutuamente. As equipas podem ajudar o líder a interpretar a ambiguidade do ambiente e a reduzir a incerteza. Muitas das teorias sobre liderança e dinâmicas de equipas negligenciam este aspeto, facto que se traduz numa compreensão reduzida da tomada de decisão coletiva e desempenho da equipa, assim como limitam a formação e desenvolvimento destas equipas e líderes (Zaccaro et al., 2001, Graça, 2008).

Hackman e colaboradores propõem igualmente uma abordagem funcional em diversos trabalhos. Os autores debruçam-se na identificação das condições críticas para o desempenho eficaz de um grupo numa organização e posteriormente integrar as funções da liderança nestas condições (Graça, 2008; Hackman & Walton, 1986). Os seus modelos mais recentes (figura 6) propõem que a capacidade da equipa obter um bom desempenho é função conjunta de três processos-chave de desempenho: o nível de esforço que os membros despendem, coletivamente para desempenhar a tarefa; a adequabilidade das estratégias de desempenho à tarefa que o grupo utiliza para o seu trabalho; a quantidade de conhecimento e *skills* que os membros possuem para aplicar na tarefa (Graça, 2008). Uma equipa cujos membros despendem elevado esforço, as estratégias são adequadas e possuem capacidades apropriadas para realizar determinada tarefa tem maior probabilidade de atingir um padrão elevado de desempenho do que equipas que não reúnem estes três critérios. De acordo com este modelo diversas condições podem possibilitar a eficácia da equipa: a equipa deve ser real; dar visão; possuir uma estrutura facilitadora; possuir um contexto organizacional apoiante; possuir um *coaching* “especialista” (Graça, 2008).

No que respeita à primeira, as equipas reais apresentam três características: fronteiras claras que distinguem os membros dos não-membros; os membros da equipa são interdependentes para um objetivo em comum; possuem alguma estabilidade no conjunto dos membros, o que lhes dá tempo e oportunidade para aprenderem como se trabalha em conjunto.

Dar visão contempla aquilo que é encarado como desafiante (potencia energia nos membros), clara (que os orienta para os seus objetivos principais) e consequencial (que envolve todas as suas capacidades e talentos). Esta visão está interligada com as duas primeiras funções identificadas por Fleishman et al. (1991), a procura e estruturação de informação e a utilização da informação na resolução de problemas (Graça, 2008; Santos, Caetano, Jesuíno, 2008). O líder obtém informação sobre uma determinada situação e os problemas existentes na equipa. Essa informação é utilizada para decidir que ação tomar e, posteriormente, a direção das ações deve ser fornecida aos membros da equipa, de forma a que estes, tenham conhecimento sobre o que se espera da parte deles e da importância destas ações para o objetivo da equipa. Este tipo de visão é, assim, fundamental para motivar os membros da equipa, alinhar estratégias, e promover o uso completo das suas capacidades, ou seja uma gestão de recursos humanos e materiais eficazes (Graça, 2008; Burke et al, 2006).



**Figura 6** - Condições para a eficácia das equipas

Fonte: (adaptado de Wageman, Hackman & Lehman, 2005 cit. in Graça, 2008).

A gestão de recursos humanos também se reflete na terceira condição para a eficácia da equipa: uma estrutura eficaz. Assumem-se como essenciais ao trabalho de equipa eficaz três características estruturais que podem ser coadjuvadas pelo líder: o desenho da tarefa, a composição da equipa e as normas. Em relação à tarefa, esta deverá estar alinhada com os objetivos da equipa e deve ser elevada no potencial de motivação (Graça, 2008; Hackman & Oldman, 1980). Os membros deverão identificar-se com a tarefa e percecioná-la como significativa e, além disso, devem possuir autonomia e obter feedback do seu trabalho. A composição da equipa deverá ser de tamanho reduzido, incluindo membros com aptidões de trabalho e interpessoais amplas e deverá existir uma boa diversidade de membros. As normas fornecem regulações sobre o comportamento dos membros e promovem ajustamentos à tarefa explorando o ambiente externo e planeamento das estratégias da equipa.

A quarta condição refere-se ao contexto organizacional que apoia e suporta o desempenho excelente. Conjugando com a função de liderança “gestão de recursos materiais”, os líderes podem proporcionar um contexto organizacional que suporta o desempenho elevado da equipa através de três sistemas: o sistema de recompensas que deverá fornecer, reconhecimento e consequências positivas para o desempenho excelente; o sistema educacional, que deverá disponibilizar assistência técnica ou formativa em relação a aspetos de trabalho para os quais os membros não têm conhecimentos, aptidões ou experiência; e o sistema de informação que deverá fornecer à equipa dados e projetos que os membros necessitam para selecionar tarefas e estratégias para prosseguirem com o trabalho.

A quinta condição foca-se no *Coaching* disponível e especialista. Considera-se o *coaching* de equipas como a interação direta com uma equipa com o objetivo de auxiliar os membros a utilizarem de forma coordenada e adequada à tarefa os seus recursos coletivos na realização do trabalho da equipa (Graça, 2008; Hackman & Wageman, 2005). O papel do *coach* não é impor aos membros a melhor maneira de trabalharem, mas sim minimizar as “falhas de processo” (Steiner, 1972) e maximizarem a sinergia decorrente de trabalharem em equipa (“ganhos de processo”). Considerando os processos de equipa referidos anteriormente, os tipos de ajuda que o *coach* pode fornecer consistem no seguinte: no esforço, as funções do *coaching* motivacional são minimizar a inércia social e construir um compromis-

so partilhado com o grupo e com o seu trabalho; quanto à estratégia, as funções do *coaching* consultivo são minimizar a execução de tarefas rotineiras em ambientes de incerteza ou mudança e estimular a criação de novas formas do processo do trabalho que estejam bem alinhadas com as exigências da tarefa; relativamente ao conhecimento e às aptidões, o *coaching* formativo visa minimizar as situações em que as contribuições individuais dos membros não estão de acordo com as suas capacidades reais e encorajar o desenvolvimento do conhecimento e aptidões dos membros (Graça, 2008; Hackman & Wageman, 2005).

Burke, Stagl, Goodwin, Salas & Halpin (2006) elaboraram uma meta-análise sobre a liderança de equipas (Cf. Graça, 2008). Os autores colocam a questão: Que tipo, de comportamentos de liderança são funcionais nas equipas? Consistente com os modelos teóricos expostos anteriormente e as funções dos líderes, adotam uma perspetiva funcional argumentando que os líderes de equipas se focam em dois domínios, o da tarefa e o do desenvolvimento dos membros da equipa (focado na pessoa). Agrupados em clusters, o primeiro domínio incluiu a liderança transacional, estruturação, alargamento das fronteiras de equipa e o segundo incluiu a liderança transformacional, consideração, empowerment, motivação. Numa meta-análise de 63 estudos empíricos com 131 efeitos a relacionar a liderança de equipas com o desempenho da equipa, os comportamentos focados na tarefa estavam moderadamente relacionados com a eficácia percebida da equipa e a produtividade da mesma. Os comportamentos focados na pessoa estavam relacionados com a eficácia percebida da equipa, produtividade da equipa, e aprendizagem da equipa. As análises sub-grupais indicaram que os comportamentos de liderança específicos investigados estavam relacionados, de forma geral, com os resultados de desempenho da equipa. Os resultados apontaram, fortemente, para que a liderança de equipas tenha impacto no desempenho das equipas por facilitar a forma de os seus membros trabalharem e pelo impacto das variáveis sócio emocionais (Graça, 2008).

Os processos cognitivos e afetivos foram enquadrados na liderança focada na tarefa e nas pessoas (Kozlowski & Ilgen, 2006). Os processos cognitivos têm sido também referidos pelos investigadores da liderança de equipas. Diversos autores demonstraram que as influências da liderança promovem o desenvolvimento de modelos mentais nas equipas e, subsequentemente, o desempenho da equipa. Sustentam que a promoção de estruturas cognitivas compatíveis entre os membros pelo líder e o processo de desenvolver uma estratégia de ação em colaboração com os membros pode aumentar a similaridade e correção dos modelos mentais dos membros em relação à próxima tarefa e, consequentemente, aumentar o desempenho da equipa (Graça, 2008; Marks, Zaccaro, & Mathieu, 2000).

Em síntese, estes modelos de liderança de equipas e os estudos empíricos desenvolvidos sugerem que para se explicar o impacto significativo da liderança no desempenho da equipa, é necessário atender aos processos inerentes à eficácia do trabalho em equipa que medeiam esta relação (Graça, 2008).

Santos, Caetano e Jesuino desenvolveram um modelo de liderança funcional para indivíduos com responsabilidade de chefia de equipas em contexto organizacional, com o objetivo de verificar a sua aplicabilidade e conhecer o seu impacto na eficácia das equipas lideradas obedecendo a um conjunto de quatro pressupostos. O primeiro pressuposto assenta na definição de liderança das equipas como processo dinâmico de resolução de problemas sociais através de um conjunto de respostas genéricas promovidas pelo líder. Estas respostas genéricas correspondem às funções de liderança de Fleishman que os autores designaram pelas competências *clarificar a situação* (busca e estruturação de informação), *clarificar a estratégia* (utilização de informação na resolução de problemas), *coordenação* (gestão de recursos humanos e gestão de recursos materiais), às quais acrescentaram uma nova competência de liderança, denominada por competência de *facilitar a aprendizagem* resultante da importância crescente dos líderes no processo de aprendizagem das equipas. O segundo pressuposto postula que os líderes executem estas funções de liderança intervindo ao nível dos *processos de interação* das equipas no desempenho de tarefas. O terceiro pressuposto assume que as tarefas têm uma natureza episódica composta por fases que designaram por *avaliação situacional*, *estruturação estratégica*, *envolvimento na ação e reflexão*. O quarto pressuposto defende que durante as quatro fases do ciclo de uma tarefa

determinados processos de interação têm maior preponderância (Santos, Caetano e Jesúno, 2008, pp. 97-98).

Estes autores consideram que aquando da atribuição de uma nova tarefa a uma equipa, esta se encontra perante o problema de a realizar conforme os requisitos e as condições de quem a atribui, o que constitui um critério de eficácia. Uma vez atribuída esta nova tarefa à equipa, inicia-se a *fase da avaliação situacional* na qual assumem relevância os processos de *análise de missão e especificação de objetivos a atingir*. A análise da missão constitui a interpretação e avaliação da missão da equipa relativamente à tarefa a executar, ao contexto onde esta decorre e aos recursos que se encontram disponíveis para a sua realização. Os líderes necessitam de recolher toda a informação relativa à tarefa, com a finalidade de clarificar o problema subjacente e tendo em vista o desenvolvimento de uma avaliação cognitiva do problema, proporcionando aos membros um adequado entendimento da tarefa, do ambiente onde operam e do modo como devem responder enquanto equipa. Esta informação deve ser organizada e interpretada recorrendo a categorias ou esquemas que sirvam de base à sua memorização, julgamento e inferência. Os líderes promovem o processamento coletivo de informação, quando encorajam e facilitam o envolvimento dos membros na identificação do problema, seu diagnóstico, geração e seleção de soluções. Este processo necessita de incluir uma discussão verbal confrontando perceções e esclarecendo dúvidas para assegurar que todos os membros têm uma visão partilhada do propósito e objetivos da equipa.

Os autores consideram que, através da *competência clarificar a situação*, os líderes facilitam a equipa na procura, partilha, discussão e estruturação da informação, relevante para a resolução da tarefa, conduzindo à identificação coletiva do problema ou *modelo partilhado da situação*. Isso pode ser conseguido através da reunião preparatória da ação (*briefing*). Nestes *briefings*, os líderes fomentam de forma estruturada a criação de um *modelo partilhado da situação*: (1) definindo a missão ou tarefa; (2) explicando a finalidade ou propósito da missão; (3) caracterizando os meios disponíveis e os constrangimentos ou limitações; e (4) certificando-se de que a informação foi compreendida pelos membros da equipa, i.e., de que há um *entendimento coletivo da situação*.

A segunda fase do ciclo de tarefa, a *estruturação estratégica*, visa desenvolver o modo de resolução dessa tarefa, consubstanciada nos processos de equipa de *formulação estratégica e planeamento* estimulados pelos líderes através da *competência de clarificar a estratégia*. Considera-se que a participação dos membros das equipas no processo de formulação e seleção estratégica e no planeamento das atividades constitui uma forma adequada para a criação de *modelos mentais partilhados de equipa*. O planeamento constitui a forma de estruturar a aplicação de uma estratégia e possibilita a criação de um conjunto de *modelos mentais partilhados* (relativos à estratégia, modo de interação, equipamentos a utilizar, preferências e competências dos membros), que guiam as suas ações na fase de execução. Os autores chamam a atenção para o facto de a estratégia e o planeamento subjacente se encontrarem frequentemente associados a um impacto positivo na eficácia e desempenho das equipas. A *estruturação estratégica* é estimulada pelos líderes através da *competência de clarificar a estratégia* e visa de forma estruturada a criação de *modelos mentais partilhados de tarefa, equipa, interação e equipamento*, sendo operacionalizada em forma de reunião preação na qual o líder: (1) apresenta uma estratégia; (2) encoraja os membros da equipa pedindo sugestões para o desenvolvimento da estratégia ou de estratégias alternativas; (3) clarifica os papéis, o modo de interação e de uso de recursos; (4) integra toda a informação anterior num plano e comunica-o a toda a equipa; e (5) testa a compreensão desse plano entre os membros da equipa.

Os autores sustentam que a *fase de envolvimento na ação* tem um cariz marcadamente comportamental, no qual os membros desenvolvem as ações que a conduzem diretamente ao alcance do objetivo da equipa e consideram que os *processos de equipa* mais relevantes são a *monitorização do cumprimento de objetivos e de sistemas, a monitorização da equipa, o apoio-mútuo entre membros e a coordenação*. Entre os aspetos centrais da coordenação regista-se a integração dos contributos individuais, do ritmo e sequência das atividades; a combinação das diferentes ações e esforços dos membros e a sincronização sequencial dessas ações; a atualização da informação relativa à avaliação da situação e à execução

proporcionada pelo líder aos membros; bem como a informação sobre o que é expectável no futuro imediato.

Durante a *fase da ação*, a cooperação entre membros assume grande importância, processo que é caracterizado pela contribuição do esforço, do tempo e recursos individuais para os projetos coletivos, cabendo aos líderes um papel determinante no desenvolvimento destes comportamentos de cooperação. O envolvimento dos membros é crucial para a execução da tarefa; assim, se os membros acreditarem que a sua equipa é capaz de alcançar os objetivos e ter sucesso, é mais provável que se envolvam nas tarefas. Os líderes conseguem aumentar a motivação das equipas, diretamente, através de algumas estratégias motivacionais e, indiretamente, através do seu planeamento; da coordenação; do envolvimento dos membros e pelos comportamentos de *feedback*. Uma responsabilidade central do líder é aumentar a eficácia coletiva e uma das formas de o fazer é exortando os membros a trabalhar esforçadamente para a equipa.

Durante a *fase de ação*, um clima afetivo positivo entre os membros, pode encorajar maior cooperação e participação, menos conflito e maior coesão. Relativamente ao conflito intra-grupo, na sua dimensão *conflito de tarefa*, os resultados mostram-no, em geral, positivamente associado ao desempenho das equipas e à satisfação dos membros, enquanto o *conflito afetivo* se relaciona com efeitos contrários. Para ajudar as equipas a serem mais eficazes, os líderes têm de gerir o clima, de maneira a que a resolução do conflito cognitivo seja apoiada e que o conflito afetivo seja desencorajado.

Santos, Caetano e Jesuíno referem que durante esta fase do ciclo de tarefa, os líderes atuam como elementos facilitadores dos processos de interação de equipa através da *competência de coordenar* e neste âmbito devem: (1) coordenar as atividades dos outros membros; (2) monitorizar e atualizar a evolução do desempenho informando a equipa; (3) estimular e promover a cooperação entre membros assistindo e ajudando os membros em dificuldade; e (4) promover um clima de interação favorável limitando conflitos e estimulando a motivação utilizando reforços positivos e afirmações estimuladoras do empenho coletivo.

Quando se conclui a *fase de envolvimento na ação*, a exigência requerida aos recursos dos membros reduz-se e a equipa transita para a *fase da reflexão*. Esta reflexão de “pós-ação” deve ocorrer no contexto do desempenho permitindo que as equipas clarifiquem problemas de interpretação, refinem estratégias e possam ter como consequência a elaboração de melhores planos e permitam, ainda, aos líderes encontrar-se em posição privilegiada para fornecer o *feedback* necessário à regulação das equipas. A importância do retorno nos processos de aprendizagem e adaptação das equipas está bem documentada. Para além do líder, também esse retorno que os membros da equipa podem fornecer é um contributo essencial para a aprendizagem da equipa, mas tal só acontecerá se houver a percepção de que a equipa é um lugar seguro para tomar riscos interpessoais, ou seja, se os membros têm confiança de que não serão embaraçados, rejeitados ou punidos quando expõem o que pensam perante a sua equipa, i.e., se os membros da equipa sentirem *segurança psicológica*, sendo o papel dos líderes fundamental neste processo. O líder, durante a fase de reflexão atua como promotor da reflexão da equipa e no âmbito da competência de facilitação da aprendizagem deve: (1) promover uma reflexão relativa à avaliação inicial da situação e à estratégia empreendida; (2) promover uma reflexão relativa ao envolvimento na ação; e (3) sintetizar as lições aprendidas (Santos, Caetano e Jesuíno, 2008, pp. 98-100).

### 2.3. Estilos de liderança

A atividade de liderar é moldada por diversos fatores que podem explicar a eficácia obtida pelos coordenadores das equipas, nomeadamente, as qualidades pessoais, o estilo de liderança utilizado (que pode variar em função das exigências colocadas ao exercício das funções), o contexto e local de trabalho e as características dos elementos das equipas (Gomes, 2005; Weinberg e Gould, 1995). Con-

sidera-se estilo de liderança a ação que os indivíduos mobilizam para influenciar outros indivíduos, tal como é percebido por estes.

O estilo de liderança e a orientação adotada poderão ser adaptados a cada sujeito ou equipa, bem como à tarefa em causa. Consoante as diferentes tarefas, o mesmo indivíduo pode ter mais eficácia com estilos de liderança também diferentes. Assim, “a liderança é mais arte do que ciência. Nessa arte, o líder tem de aplicar a sua experiência e o seu bom senso para decidir quando, como, e com quem deve usar cada um dos estilos” (Estanqueiro, 1992). Por outras palavras, “A diferença entre o estilo eficaz e ineficaz não depende unicamente do comportamento do líder, mas da adequação desses comportamentos ao ambiente onde ele desempenha as suas funções” (Fachada, 1998).

A teoria comportamental, em voga entre os anos 1940 e 1960, define três estilos de liderança relacionados com o tipo de comportamento do líder: liderança autocrática (ou autoritária), liderança democrática (ou participativa) e liderança liberal (ou “*laissez-faire*”). Nos quadros 5, 6 e 7 sintetiza-se o comportamento, as características, as vantagens e desvantagens dos três estilos.

Quadro 5 - Estilo autoritário (liderança autoritária)

Comportamento	Características	Vantagens	Desvantagens
O comportamento do líder é dominador, o poder de decisão centra-se nele.	A liderança é orientada para as tarefas, visa o lucro e a produção;	Nos trabalhos de rotina ou sem exigência de qualificações, este estilo pode ser eficaz se as vantagens do controlo se sobrepuserem às desvantagens.	Esta liderança provoca tensão, agressividade e frustração no grupo;
	O líder é dominador, fixa diretrizes sem a participação do grupo;		Nos liderados deixa de haver espontaneidade, iniciativa e amizade;
	O líder determina as técnicas para a execução das tarefas;		Os liderados perdem a vontade de produzir/trabalhar, tornam-se indisciplinados e expandem sentimentos recalcados;
	O líder designa qual a tarefa de cada um dos subordinados;		Os liderados desenvolvem elevados níveis de absentismo e de insatisfação, o trabalho em equipa não recebe a criatividade e experiência de todos os membros perdendo benefícios do trabalho em equipa.
	O líder dá instruções concretas, sem deixar espaço para a criatividade dos liderados;		
	O líder é pessoal, quer nos elogios, quer nas críticas que faz.		

Fonte: Elaborado a partir de Gomes, 2005.

O líder autocrático é dominador e designa qual a tarefa de cada um dos subordinados, bem como qual será o companheiro de trabalho de cada sujeito. Tem uma postura essencialmente diretiva, dando instruções concretas sem deixar espaço para a criatividade dos liderados. Este líder é pessoal, quer nos elogios, quer nas críticas que faz. As consequências desta liderança relacionam-se com uma ausência de espontaneidade e de iniciativa por parte dos liderados, bem como pela inexistência de qualquer amizade no grupo, visto que os objetivos contemplam o lucro e os resultados de produção. O trabalho

só se desenvolve na presença física do líder, pois quando se ausenta, o grupo produz pouco e tende a indisciplinar-se, expandindo sentimentos recalcados. O líder autoritário provoca grande tensão, agressividade e frustração no grupo.

Relativamente ao estilo de líder liberal, também denominado de *laissez-faire*, não há imposição de regras, uma vez que o próprio líder não se impõe ao grupo e, conseqüentemente, não é respeitado. Os liderados têm liberdade total para tomar decisões, quase sem consultar o líder. Neste estilo não há grande investimento na função, ocorrendo participações mínimas e limitadas por parte do líder. Quem decide sobre a divisão das tarefas e sobre quem trabalha com quem é o próprio grupo. Os elementos do grupo tendem a pensar que podem agir livremente, mantendo o desejo de abandonar o grupo visto que não esperam nada daquele líder. Como não há demarcação dos níveis hierárquicos, corre-se o risco do contágio desta atitude de abandono entre os subordinados. Este é frequentemente considerado o pior estilo de liderança, pois reina a desorganização, a confusão, o desrespeito e a falta de uma voz que determine funções e resolva conflitos.

**Quadro 6** - Estilo liberal ou "laissez faire"

Comportamento	Característica	Vantagens	Desvantagens
O comportamento do líder é limitado, o poder de decisão centra-se no grupo.	O líder não impõe regras, é permissivo;	Esta liderança pode ser uma vantagem se os elementos da equipa tiverem muita experiência e um espírito de iniciativa válido.	O líder não se impõe aos liderados e conseqüentemente não é respeitado;
	O grupo toma as decisões sem consultar o líder;		Os elementos da equipa tendem a pensar que podem agir livremente, tendo também desejo de abandonar o grupo, visto que não esperam nada daquele líder;
	A divisão das tarefas é feita pelo próprio grupo;		Como não há demarcação dos níveis hierárquicos, corre-se o risco do contágio desta atitude e de abandono entre os subordinados;
	Ausência do líder na determinação das funções e resolução de conflitos;		Entre os liderados domina a desorganização, a confusão, o desrespeito e, alguém que determine funções e resolva conflitos.
	A participação do líder é mínima e limitada;		
	À uma liberdade de ação por parte do grupo.		

Fonte: Elaborado a partir de Gomes, 2005.

No que respeita ao terceiro estilo de liderança, o líder democrático assiste e estimula o debate entre todos os elementos. É o grupo, em conjunto, que esboça as providências e técnicas para atingir os objetivos e todos participam nas decisões. As diretrizes são decididas pelo grupo havendo, contudo, um predomínio (pouco demarcado) da voz do líder. O grupo solicita o aconselhamento técnico do líder que sugere várias alternativas para o grupo escolher. Cada membro do grupo decide com quem trabalhará e é o próprio grupo que decide sobre a divisão das tarefas. O líder tenta ser um membro igual aos outros e, quando critica ou elogia, limita-se aos factos, é objetivo. Este tipo de liderança promove o bom relacionamento e a amizade entre o grupo, tendo como consequência um ritmo de trabalho progressivo e seguro. O comportamento deste líder é, essencialmente, de orientação e apoio. Surgem, em resu-

mo, grandes qualidades de relação a nível interpessoal, bem como bons resultados ao nível da produção/resultados.

**Quadro 7 - Estilo democrático (liderança participativa ou consultiva)**

Comportamento	Características	Vantagens	Desvantagens
O comportamento do líder é essencialmente de orientação e de apoio ao grupo, o processo decisório ocorre entre os liderados e o líder.	O líder quando critica ou elogia, limita-se aos factos e, é objetivo;	Este tipo de liderança promove o bom relacionamento e a amizade entre o grupo, tendo como consequência um ritmo de trabalho progressivo e seguro;	Nem sempre há tempo suficiente para se ouvir os liderados e devido às características deste estilo a tomada de decisão tornam-se mais lentas.
	É o grupo em conjunto, que esboça as providências e técnicas para atingir os objetivos;	Surgem, grandes qualidades de relação a nível interpessoal, bem como bons resultados ao nível da produção/resultados;	
	Todos os elementos participam nas decisões;	Aumento da satisfação no desempenho do trabalho, criando um sentimento de motivação e trabalhando por algo mais do que a mera compensação financeira.	
	As diretrizes são decididas pelo grupo;		
	O grupo solicita o aconselhamento técnico do líder, e este sugere-lhes várias alternativas;		
	Cada membro do grupo decide com quem trabalhará e é o próprio grupo que decide sobre a divisão das tarefas;		
	O líder tenta ser um membro igual aos outros elementos do grupo.		

Fonte: Elaborado a partir de Gomes, 2005.

Blake e Mouton propõem, em 1964, uma grelha de liderança, que é representada através de uma matriz bidimensional (figura 7). Uma dimensão (a orientação para o relacionamento) refere-se ao maior ou menor grau de atenção aos subordinados (assegurar a estima dos subordinados, obter a sua confiança e respeito, empenho em garantir boas condições de trabalho, benefícios sociais) e, outra dimensão, orientação para as tarefas, reporta-se à maior ou menor preocupação com a realização das mesmas (ênfase nos resultados, no desempenho e nos objetivos). Quando a ação do líder está direcionada para as pessoas, atende-as como seres humanos e não como máquinas de trabalho. Existe uma preocupação autêntica pelos elementos da equipa, quer relativa ao modo como estes realizam as tarefas, quer relativa ao seu bem-estar e motivação. Em consequência, há uma maior satisfação por parte dos liderados, por sua vez, convertida numa melhor coesão grupal. Este estilo de liderança não origina um aumento direto da produtividade, visto que o objetivo está mais orientado para os sujeitos.

Quando a orientação do líder está mais direcionada para a tarefa, ou para a produção, existe uma preocupação com a realização das atividades, valorizando-se os resultados e os lucros sempre com o objetivo de desenvolver a organização. Há uma preocupação excessiva com as tarefas, em detrimento das pessoas que as executam, facto que pode provocar a diminuição da coesão grupal e respetiva satisfação dos liderados. Contudo, a satisfação poderá aumentar se o líder mostrar aos subordinados o que espera deles, ou seja, o efeito sobre a produtividade estará dependente do estilo de liderança para a

tarefa. Uma liderança autoritária terá consequências negativas, ao passo que uma liderança diretiva e estruturada terá consequências de produção mais positivas, pois cada um sabe o que se espera dele e isto não lhe será imposto de modo rígido e inflexível.

Trata-se de uma grelha em que cada uma destas duas dimensões corresponde a uma variável representada em cada um dos eixos ortogonais, variando de 1 a 9 e resultando em diferentes combinações caracterizadas por estilos de liderança diferentes. Da análise desta grelha (Cf. Fig. 7) identificam-se cinco estilos de liderança diferentes com um impacto distinto nos atores organizacionais. O estilo de liderança *laissez-faire* (1,1), ou estilo empobrecido de liderança, descreve um líder pouco sociável, por abdicar da tomada de decisão e por não comunicar muito com a equipa, aplicando o mínimo esforço na realização da tarefa. Este tipo de líder deseja apenas permanecer no sistema reagindo o menos possível, pois não contribui significativamente para a organização e planifica pouco. Adota uma postura passiva, não se envolvendo demasiado nas situações e reagindo com indiferença. Não contribui para a produtividade e considera que, se algo correr mal, nada pode fazer para alterar a situação. Evita o conflito para não defender pontos de vista, mantém-se indiferente ao ignorar o erro dos colaboradores e reenvia-lhes a responsabilidade total.

O estilo *simpático (country-club)* (1,9) preconiza um líder sociável que direciona a sua atenção para a satisfação das necessidades individuais dos outros de modo a construir um ambiente de trabalho sem conflitos. Coloca a produção e as tarefas em segundo plano, concentrando-se nas necessidades das pessoas. O líder valoriza muito as atitudes e os sentimentos dos seus subordinados, preocupando-se com o que estes pensam e desejando a aprovação destes. Por isso, apresenta uma postura simpática e disponível privilegiando, apenas, o convívio e a boa disposição. Não impõe a sua vontade aos outros e isso implica que cada um faz as tarefas respetivas a um ritmo próprio. Tal postura cria sérias dificuldades na obtenção dos objetivos de produção, visto que este líder tem grande dificuldade em exigir algo aos liderados, além disso não tem coragem de chamar a atenção para as falhas cometidas. Este tipo de líder não pretender um ambiente de conflito e conseqüentemente as tarefas não são realizadas. O tipo de liderança descrito provoca, também, alguma insatisfação ou frustração nos liderados visto que não são propostos novos desafios e as pessoas não se sentem realizadas.

O estilo *diretivo/autocrático* (9,1) dá prioridade à produção e à tarefa, possui um estilo mais diretivo ao nível da tomada de decisão e procura reduzir a influência da iniciativa individual dos membros do grupo. O líder quer ser dominador e poderoso, sendo o seu objetivo vencer. É determinado e sente-se realizado quando atinge níveis altos de produção, olhando somente para os resultados. Não valoriza os esforços dos subordinados atribuindo-lhes culpas quando surgem falhas no sistema. O relacionamento com os subordinados rege-se pela autoridade porque impõe a sua vontade, mesmo que vá contra a vontade dos outros nunca confiando nestes. Organiza condições de trabalho que reduzem os aspetos afetivos de modo a impedir que os fatores humanos possam prejudicar a eficácia.

O estilo *intermédio* (5,5) tem as suas prioridades equiparadas entre a produção e as pessoas, procurando a conciliação entre aquilo que é necessário fazer para se conseguir uma boa eficácia na execução das tarefas e a manutenção de um bom ambiente de trabalho. A tomada de decisão é uma mistura do estilo diretivo com o consultivo. O líder procura ter um bom relacionamento com os seus subordinados, estando atento ao que eles pensam. É importante, para este líder, ser positivamente avaliado pelos colegas levando-o a adaptar como suas as opiniões que lhe parecem mais acertadas e que interessam à maioria. Em função desta apreciação positiva do grupo, o líder não se expõe muito e tem relações superficiais com os subordinados. Procura envolver os liderados no trabalho, não exerce muita pressão sobre eles e só lhes exige o que eles permitem, evitando por isso extremos. Planeia o trabalho sem pormenor para promover a iniciativa, a autonomia e a responsabilidade. De modo inevitável acaba por ceder em alguns aspetos para obter vantagens noutros.

O estilo *integrador* (9,9), ou gestor de equipa, centrada numa grande interdependência entre o cumprir dos objetivos organizacionais e a construção de um relacionamento baseado na confiança e no respeito entre todos, pressupõe que a motivação no trabalho resulta de um forte comprometimento

para com os objetivos definidos. Reconhece a importância de cada um dos elementos da equipa para a realização das tarefas sendo, por isso, sociável e adota um estilo mais participativo. O líder acredita na relação existente entre as necessidades de produção da organização e as necessidades dos indivíduos que trabalham nessa organização, favorecendo o desejo de autorrealização. Assim, a sua postura abarca como objetivo fulcral a motivação dos subordinados, no sentido de ambicionarem elevados padrões de desempenho, promovendo também o trabalho em equipa e a responsabilidade dos sujeitos em que tudo é partilhado (sucessos e fracassos). Estabelece desafios às equipas com objetivos claros a cumprir. Impõe a participação das pessoas nas exigências da produção e reage às falhas e infrações, tirando daí ensinamentos que visam compreender o responsável antes de o punir.

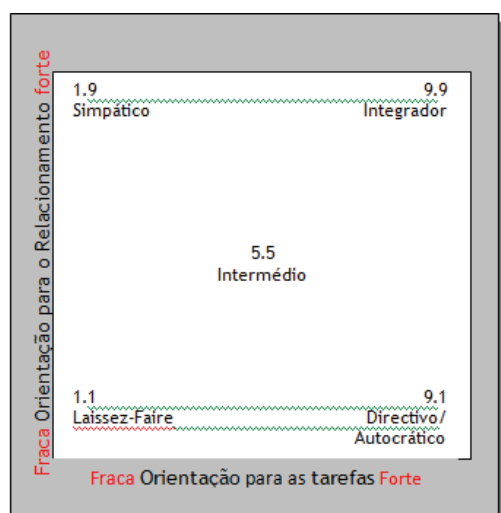


Figura 7 - Modelo/grelha de liderança de Blake e Mouton

Fonte: (Blake e Mouton, 1964, cit. in Rego & Cunha, 2007, pp. 382-383).

De acordo com Blake e Mouton o estilo de liderança mais eficaz é o integrador. Este tipo de líder “desenvolve subordinados que são comprometidos com a realização dos objetivos da organização e têm um sentido de interdependência através de interesses comuns aos propósitos da organização, emergindo num relacionamento de respeito e confiança pelo líder” (Bass, 1990, p. 44).

Novas abordagens teóricas da liderança emergem, a partir do final da década de 1970, nomeadamente a teoria da liderança carismática de House (1977); a teoria da liderança transformacional de Bass (1985) e Burns (1978); a teoria atribucional da liderança carismática de Conger e Kanungo (1987) e as teorias da liderança visionária desenvolvidas por diversos autores (Bennis & Nanus, 1985; Kouzes & Posner, 1987; Sashkin, 1988). Os vários estudos da liderança mostram uma sobreposição significativa da liderança carismática, transformacional e visionária que, normalmente, convergem. Dado que ambas se focam em modelar regras, visão, apelam aos comportamentos emocionais e os estilos de liderança distinguem-se da liderança transacional que se baseia no reconhecimento do desempenho, ajuste e esclarecimento racional dos objetivos. Muitas vezes, utilizou-se o termo da liderança carismática para mencionar os estudos da liderança transformacional e visionária (Rouco & Sarmiento, 2009, p. 83; Ehrhart & Klein, 2001; Howell & Shamir, 2005).

Os termos liderança carismática e liderança transformacional referem-se ao processo de influência através do qual o líder gera grandes mudanças nas atitudes e asunções dos seguidores, levando-os a comprometerem-se entusiasticamente com os objetivos e missão da organização. A liderança transformacional é definida de forma mais extensa do que a liderança carismática; existe, todavia, uma considerável sobreposição dos dois conceitos (Barracho, 2007, p. 214).

O tema básico da abordagem carismática é que a liderança deve ser visionária e aqueles que têm esta visão devem dar-lhe um sentido para novas finalidades, tornando-a mais forte, com significado e como um processo de ação coletiva. A liderança não está apenas num indivíduo mas igualmente em todos os que partilham esta visão. Neste sentido a liderança transforma-se num estado de consciência coletiva, um pouco mais do que traços de personalidade ou um jogo de habilidades (Rouco & Sarmento, 2004, p. 85; Adams, 1984).

Carisma é uma palavra grega que significa dom divino. Para Weber designa uma forma de influência baseada não na tradição nem na autoridade formal, mas nas percepções dos seguidores de que o líder está dotado de excecionais qualidades (Weber, 1991). Apesar de continuar a ser usado e definido de diferentes formas por diversos autores, reúne uma certa convergência acerca de uma conceção relacional. Por conseguinte, o carisma aparece como um atributo resultante do processo interativo entre líderes e seguidores (Cf. Klein & House, 1995; Weierner, 1997). Alguns traços do líder (como a autoconfiança, fortes convicções, dotes oratórios) tendem a aumentar o carisma mas, o mais importante, é o contexto que torna os atributos e visão do líder relevantes para as necessidades dos seguidores. Duas pessoas podem deter os mesmos traços (potencialmente) carismáticos, mas cujos efeitos sobre os seguidores são completamente diferentes. Para Bass, o carisma é um ingrediente necessário (e mesmo o mais importante) da liderança transformacional, mas não é suficiente, por si só, para conferir características transformacionais a um indivíduo. Assim, um líder carismático pode não ser transformacional, embora todos os líderes transformacionais tenham um perfil carismático (Bass, 1985; Barracho, 2007).

Os desenvolvimentos teóricos em torno deste tipo de liderança são numerosos, mas a teoria de House (1977) é a das mais representativas (quadro 8) e comporta quatro aspetos: i) traços de líder – dominância, forte motivação para o poder, elevada confiança e forte convicção na moralidade das suas crenças; ii) comportamento do líder – com os seus comportamentos, cria a impressão de competência entre os seus seguidores, proporcionando uma visão apelativa do que pode vir a ser no futuro. Dá ao trabalho dos seguidores mais significado e inspira o seu entusiasmo e empenho, modelar papéis é um exemplo que os seguidores imitam. Comunica elevadas expectativas de desempenho aos seguidores e transmite-lhes confiança. Este líder desperta nos seguidores motivos que são relevantes para a missão do grupo, levando-os a querer alcançar a missão e a esforçar-se por isso; iii) situações facilitadoras – possibilidades de definir ideologicamente os papéis dos seguidores, de forma, a que estes sejam apelativos para eles (e.g., as tarefas simples, repetitivas e rotineiras tendem a não comportar esse potencial); iv) os efeitos sobre os seguidores são vastos e profundos – os seguidores confiam na correção das crenças do líder (que são semelhantes às dele), aceitando-o, inquestionavelmente, sentem afeição e vontade de lhe obedecer porque se identificam com ele, envolvendo-se emocionalmente na missão da organização que o líder corporiza, perfilham objetivos ambiciosos e sentem-se capazes de contribuir para o sucesso da missão do grupo. Podem ademais induzi-los a elevados níveis de empenhamento na implementação de um projeto de mudança que acreditam ser viável, desejável e meritório (House (1977, cit. in Arménio & Cunha, 2007, pp. 222-223).

**Quadro 8** - Fatores que explicam os efeitos carismático

<b>Tipos de Fatores</b>	<b>Fatores</b>
<b>Traços do líder</b>	- Dominância - Forte necessidade de poder - Elevada autoconfiança - Forte convicção na moralidade das suas crenças.
<b>Comportamentos do líder</b>	- Com os seus comportamentos cria a impressão de que é competente. - Proporcionando uma visão apelativa do que pode vir a ser o futuro, dá ao trabalho dos seguidores mais significado e inspira o seu entusiasmo e empenhamento. - Modela papéis (é um exemplo que os seguidores imitam). - Comunica elevadas expectativas de desempenho aos seguidores e expressa-lhes confiança. - Desperta, nos seguidores, motivos que são relevantes para a missão do grupo (motivos que os levam a querer alcançar tal missão e a esforçar-se por isso).
<b>Condições facilitadoras</b>	- Possibilidade de definir os papéis dos seguidores em termos ideológicos que sejam apelativos para eles (por ex., as tarefas simples e repetitivas tendem a não comportar esse potencial).

Fonte: House (1977), cit. in Pina e Cunha (2003).

Outro estilo de liderança relevante é o transaccional. O processo de liderança transaccional é compreendido como a ocorrência de transações mutuamente gratificantes entre líderes e subordinados, dentro de um determinado contexto situacional. O líder conduz os seus subordinados na direção das metas e esclarece as exigências de papel e de tarefa. Os líderes transaccionais baseiam o seu poder na autoridade que lhes advém do poder de posição. Este tipo de liderança assenta na premissa de que os membros da equipa concordam em obedecer completamente ao líder quando começam a trabalhar com ele e pouco podem fazer para melhorar a satisfação com o emprego.

A liderança transaccional é formada por quatro componentes, (Arménio & Cunha, 2007, p. 236; Bass, 1985, 1999; Yammarino et al, 1993): i) recompensa contingente - o líder clarifica para o seguidor o que este deve fazer, para ser recompensado pelo esforço, ou seja, geralmente há uma recompensa aos membros da equipa em troca de esforço, e obediência, podendo usar-se incentivos que encorajem padrões ainda mais elevados, ou uma maior produtividade; ii) gestão por exceção ativa - o líder monitoriza o desempenho dos seguidores, e adota ações corretivas se eles não alcançam os padrões estabelecidos, isto é, o líder tem o direito de "punir" se o trabalho realizado não alcançar os objetivos pré-determinados; iii) gestão por exceção passiva - o líder aguarda que os problemas ocorram para que, então, sejam tomadas ações corretivas, ou seja, em vez de recompensar o trabalho melhor, o líder pode tomar ações corretivas (se os padrões exigidos não tiverem sido cumpridos); iv) e liderança "laissez-faire" - O líder praticamente prescinde de tentar, influenciar os seus subordinados (Arménio & Cunha, 2007, p. 236).

No estilo de liderança transformacional, o líder inspira a equipa com uma visão partilhada do futuro. Os líderes transformacionais são muito visíveis e passam muito tempo a comunicar. Não lideram, necessariamente a partir da linha da frente, uma vez que tendem a delegar responsabilidade entre as equipas. Apesar de o entusiasmo ter tendência a ser contagioso podem precisar de apoio de "pessoas de pormenores".

As componentes da liderança transformacional (Arménio & Cunha, 2007, p. 236) são as seguintes: i) influência idealizada (carisma) - o líder adota comportamentos que ativam fortes emoções nos seguidores, suscitam a confiança e a identificação destes com ele, influenciam as suas ideias e os aspetos "maiores do que a vida"; ii) liderança inspiracional - o líder comunica uma visão apelativa, usa símbolos para fomentar o esforço dos seguidores, atua com um modelo de comportamento, inspira otimismo; iii) estimulação intelectual - o líder estimula nos seguidores a tomada de consciência dos problemas, dos seus pensamentos e imaginações, fomenta-lhes o pensamento inovador/criativo e incita-os a questionar as suas assunções; iv) consideração individualizada - o líder presta atenção às necessidades

de desenvolvimento dos seguidores, apoia-os, encoraja-os, treina-os e tenta desenvolver o seu potencial, fornecendo feedback e delegando responsabilidades.

Embora não exista consenso teórico nem empírico, entre autores, em torno da influência ou complementaridade dos processos de liderança transformacional e transacional, Arménio & Cunha, Bass (1985) perspetiva os dois tipos de liderança como processos distintos, embora complementares. Ele reconhece a possibilidade de o líder poder recorrer a ambas, em diferentes momentos ou situações, mas também admite o seu uso simultâneo/complementar. Afirma, igualmente, que ambas podem ser eficazes, embora em situações distintas: o transformacional em períodos de fundação organizacional e de mudança; e o transacional em períodos de evolução lenta e ambientes relativamente estáveis, Bass (1985, cit. in Arménio & Cunha, 2007, p. 234).

Quadro 9 - Comparação dos processos de influência na liderança transacional e transformacional

Processos de influência	LIDERANÇA	
	Transacional	Transformacional
1. <b>Empowerment das pessoas:</b>	Há controlo e manipulação das pessoas;	Induz-se nas pessoas elevados níveis de autoconfiança e auto valor.
2. <b>Objetivo do líder em matéria de comportamentos dos colaboradores:</b>	A ênfase é nos comportamentos de obediência ao líder;	Na liderança transformacional há um enfoque na mudança de atitudes, crenças e valores dos colaboradores.
3. <b>Táticas de influência:</b>	O líder recorre a recompensas, punições, ameaças e uso da sua posição;	O líder baseia-se nas suas competências especializadas e nas boas relações entre ele e os seus colaboradores.
4. <b>Conceções projetadas sobre os membros organizacionais:</b>	Os colaboradores são tratados como propiciadores de conhecimento, competências e aptidões de que o líder necessita para alcançar os seus objetivos, e na pior das versões, as pessoas são tratados como meros instrumentos ou apêndices dos equipamentos cujo preço é ou não atrativo;	Os colaboradores são encarados como pessoas com uma identidade espiritual, que visam a realização das suas próprias virtudes e forças, o autodesenvolvimento e o desenvolvimento dos outros.
5. <b>Relação superior - colaborador:</b>	Na liderança transacional é baseada no interesse mútuo;	É baseada na confiança e na justiça.
6. <b>Mecanismo psicológico subjacente:</b>	Há uma troca social de recursos valorizados por ambas as partes, como por exemplo, melhores salários em troca de produtividade;	Incrementa-se a autoconfiança, a autonomia, a autorrealização e o auto valor.
7. <b>Processo de influência:</b>	Ocorre através de obediência instrumental, o colaborador cumpre porque deseja obter recompensa ou evitar punições;	Na liderança transformacional ocorre através de <b>identificação</b> - onde a pessoa imita o comportamento do líder ou adota as mesmas atitudes porque deseja agradar-lhe e/ou necessita de ser estimado, e da <b>internalização</b> - colaborador adere porque interpreta o pedido/ordem como intrinsecamente desejável e correto do ponto de vista das suas crenças, valores e atitudes.
8. <b>Efeitos possíveis:</b>	As pessoas obedecem, mas não se empenham, não internalizam os valores do líder e da organização;	As pessoas empenham-se, desenvolvem o seu potencial e incrementam os seus níveis de autonomia como pessoas.
9. <b>Implicações morais:</b>	São não éticas.	São éticas.

Fonte: (Arménio & Cunha, 2007, p. 235).

Em muitas organizações, há uma necessidade quer de liderança transformacional, quer de liderança transacional. Os líderes transacionais certificam-se de que o trabalho de rotina é feito de forma fíavel, enquanto os líderes de transformação procuram iniciativas que acrescentem valor. Como a participação demora o seu tempo, aquele estilo pode fazer com que os processos se desenrolem mais lentamente do que quando se recorre a uma abordagem autocrata, mas o resultado tende a ser melhor. Pode ser mais adequado quando o trabalho de equipa é essencial e quando a qualidade é mais importante do que a velocidade do mercado ou da produtividade.

No quadro em cima (9), apresenta-se uma comparação nos processos de influência entre a liderança transacional e transformacional.

Perante o que foi exposto resta tecer algumas considerações sobre o conceito de liderança, os tipos de líder e os processos envolvidos na relação entre líder e liderados.

Uma primeira consideração diz respeito ao fato de o processo de liderança não resultar, unicamente, das características idiossincráticas do líder. Há uma série de outras variáveis que influenciam a dinâmica deste processo, nomeadamente os contextos ou situações e os liderados com quem o líder se relaciona. Outra consideração focaliza para a não existência de estilos puros de liderança, ou seja, os líderes têm mais ou menos características de um ou de outro tipo e os diferentes estilos tocam-se, não tendo uma delimitação específica.

Mediante situações específicas, os líderes adotam um estilo mais adequado e eficaz aos contextos presentes. Por exemplo, um líder "*laissez-faire*" que perceba que perdeu o controlo da equipa, pode adotar um estilo mais autoritário. Um líder democrático, num momento em que tem um trabalho para realizar e a entrega tem de ser imediata pode, também, optar por uma postura um pouco mais autoritária. Da mesma forma, um líder democrático pode desleixar-se um pouco e cair num estilo mais "*laissez-faire*". Por outro lado, o estilo de liderança depende, também, das características pessoais: uma pessoa insegura irá optar, defensivamente, por um estilo que a proteja como por exemplo, o autoritário, não permitindo que a questionem. Similarmente, o estilo de liderança depende da motivação e da competência da equipa: uma equipa de pessoas mais jovens, com pouca experiência, precisará de mais orientação, de uma liderança diretiva e uma liderança mais autoritária estará mais apropriada a sujeitos com baixa competência que necessitam de instruções precisas para a realização eficaz das tarefas; com pessoas com elevados níveis de competência, com vasta experiência, o estilo de liderança mais eficaz será o participativo (democrático), no sentido de fornecer orientação e apoio. Outra condicionante importante é a dimensão do grupo: um grupo grande terá uma liderança mais autoritária e democrática, enquanto um grupo médio deverá ter diretrizes mais democráticas e menos autoritárias, ao mesmo tempo que um grupo pequeno poderá ser liderado concedendo-lhe alguma autonomia e liberdade.

Fachada refere que, sendo a motivação das pessoas variada e variável, a escolha do estilo de liderança deve ser bastante flexível e dinâmica. Portanto, não há normas rígidas ou regras. É importante atender ao de quanto mais congruente for o estilo adotado com as motivações do grupo, mais provável é que a liderança corresponda ao que os liderados esperam dela (Fachada, 2000).

Perante estas constatações, podemos afirmar que a liderança é uma competência que se constrói e é trabalhada ao longo do tempo, cabendo a cada sujeito escolher aquele tipo de liderança que mais se adapta às suas próprias características, às funções, competências e feitos dos liderados, bem como às tarefas e contextos de realização dos objetivos definidos. Não existe, pois, nenhum estilo de liderança único e válido para todas as situações e para todos os sujeitos.

Finalmente, em termos empíricos, no estudo da problemática exposta é importante atender e distinguir três fatores centrais: o líder (valores, convicções, confiança nos subordinados, modo de liderar, etc.); o subordinado (gosto pelo trabalho, recetividade ao líder, expectativa de participação nas decisões, experiência na resolução de problemas, etc.); e o contexto (a situação: tipo de empresa, valores, diretrizes, objetivos, complexidade, organigrama, etc.).

### 3. Equipas de investigação científica

A análise das representações sociais e das percepções que os coordenadores e os elementos das equipas produzem sobre a liderança e os estilos de liderança valorizados nas diversas equipas pelos coordenadores, privilegiando-se a análise dos discursos desenvolvidos pelos diversos elementos das equipas, conduz à discussão da temática das equipas de trabalho, grupos de trabalho e das equipas de investigação científica.

No âmbito da psicologia organizacional, o conceito de equipa veio substituir o conceito de grupo. Para muitos autores, nomeadamente Katzenbach e Smith, a equipa é mais do que um grupo porque os grupos tornam-se equipas quando desenvolvem um sentimento de implicação partilhada e procuram sinergias entre os seus membros (Katzenbach e Smith, 1993, cit. in Ferreira, Neves & Caetano, 2001, p. 337).

O que diferencia uma equipa de um grupo é a implicação dos membros num objetivo comum, num desempenho comum e em que o resultado final supera a simples adição aritmética das partes. Segundo Hackman (1990), uma equipa é um grupo de pessoas interdependentes em matéria de recursos, informação e competências que combinam os seus esforços com vista a alcançar um objetivo comum. De acordo com esta definição, podem enunciar-se cinco características-chave das equipas. A primeira característica reside no fato de as equipas existirem para alcançar um objetivo partilhado, isto é, produzem resultados pelos quais todos os membros têm responsabilidade e recompensa coletivas. Segundo, os membros da equipa são interdependentes com vista a um objetivo comum. A interdependência na equipa significa que os seus membros não podem alcançar os objetivos individualmente, mas sim contando uns com os outros e cada um dos membros afeta os outros em termos de informação, conhecimentos e recursos, entre outros. Terceiro, as equipas possuem uma fronteira e apresentam estabilidade ao longo do tempo, esta fronteira remete para uma identidade única da equipa, sendo que todos os membros e não-membros dessa equipa se reconhecem como tal. A estabilidade refere-se à duração de tempo significativa que a equipa trabalha para atingir determinado objetivo. Quarto, os membros da equipa têm a autoridade, para gerir o seu próprio trabalho e processos internos, isto é, todos os membros individuais da equipa podem, até certo ponto, determinar que trabalho é feito, assim como todos os seus processos inerentes. Por fim, as equipas atuam num sistema social contextualizado, isto é, trabalham em organizações e por consequência, com outras equipas (Graça, 2008, Thompson, 2000).

Para Savoie e Beaudin (1995) a existência de uma equipa de trabalho depende, fundamentalmente, de quatro atributos. Em primeiro lugar, a equipa de trabalho surge de um sistema social (organização) como uma entidade, sendo a sua existência reconhecida, quer pelos seus membros, quer por todos aqueles que estão familiarizados com o seu próprio sistema. Por outro lado, a equipa constitui ela própria um sistema social no sentido em que tem fronteiras bem definidas, membros com funções diferenciadas mas, simultaneamente, interdependentes na concretização de objetivos (Savoie e Beaudin, 1995 cit. in Ferreira, Neves & Caetano, 2001, p. 337).

Para alguns autores, a ideia da equipa surge da necessidade histórica do homem somar esforços para alcançar objetivos que, isoladamente, não seriam alcançados. Se esses objetivos fossem alcançados seriam-no de forma mais trabalhosa ou inadequada, também, devido à imposição que o desenvolvimento e a complexidade do mundo moderno têm imposto ao processo de produção, gerando relações de dependência ou complementaridade de conhecimentos e habilidades para o alcance dos objetivos (Camila, 2009).

Os primeiros estudos sobre o desenvolvimento das equipas foram iniciados em 1920 por Elton Mayo e os seus colaboradores que, em 1932, trazem à luz do dia a importância dos grupos, inicialmente, projetados e desenvolvidos numa perspetiva clássica do trabalho e das organizações e com objetivos situados ao nível individual. Os trabalhos realizados por Elton Mayo, são uma referência na literatura sobre grupos e equipas de trabalho. Foram feitas observações durante cinco anos e aconteceram

ao mesmo tempo que decorriam as investigações, o principal alvo de análise foi ao nível grupal. Desde então, até aos nossos dias, o interesse pelo estudo dos grupos, bem como a perspetiva em que são abordados, tem acontecido com alterações significativas. No quadro 10, apresenta-se a evolução das investigações sobre o processo de desenvolvimento das equipas.

**Quadro 10** - Períodos históricos sobre as investigações no desenvolvimento das equipas

Períodos	Investigações
<b>Início da década de 1920</b>	Surgem as primeiras investigações sobre a importância dos grupos e equipas de trabalho.
<b>Década de 1950</b>	Enfatizam os processos de interação entre os membros do grupo e o impacto desta dinâmica nos mesmos (Shea & Guzzo, 1987, Guzzo & Shea, 1992).
<b>Década de 1960</b>	Foram os mais produtivos para os estudos dos grupos marcados pelo triunfo do indivíduo como unidade de análise das ciências sociais (Graumann, 1986, Farr, 1990).
<b>Década de 1970</b>	Surgem os trabalhos de Steiner (1972) e de Hackman & Morris (1975) que visam compreender as relações entre os processos grupais e o seu desempenho, assim como os estudos associados ao movimento de qualidade de vida no trabalho, realizados com base na introdução de equipas no lugar tradicional linha de produção, Ggyllenhammar, (1977), marco decisivo pelo estudo dos grupos como entidades desempenhando tarefas.
<b>A partir da década de 1980</b>	Aparecem esforços para a criação de equipas de elevado desempenho. Tornou-se visível uma clara expansão do interesse pelo estudo das equipas de trabalho (Team working) e tornou-se dominante uma linha de investigação centrada sobre a compreensão das equipas nos seus contextos e nas suas múltiplas facetas. Há um crescente envolvimento da psicologia das organizações na investigação mais recente sobre os grupos e/ou equipas de trabalho em detrimento de outras áreas da psicologia, designadamente da psicologia social, que durante décadas lideraram a investigação nesta temática, sendo a eficácia um assunto central no universo da investigação neste domínio, outra parte incide sobre a temática da performance, desempenho ou eficácia.

Fonte: (Gomes, Caetano, Keating, Pina, Cunha, 2000, pp. 77-78).

A equipa representa um modo de organização específica com as suas regras, os seus ritmos e as suas características. A atual utilização do termo equipa nas organizações decorre, frequentemente, de um efeito de moda, ou de um desejo mágico de que tudo se ponha a funcionar a exemplo das equipas que suscitam admiração. Uma equipa reúne pessoas dirigidas para um objetivo comum e que operam de forma perfeitamente estabelecida. Define-se como um grupo de indivíduos, organizados em conjunto, conduzidos por um líder e funcionando, no interior de um contexto, no sentido de realizar o mesmo objetivo. Esta formulação realça quatro componentes externas: Um grupo de pessoas, membros de uma equipa, um condutor e práticas de atuação concertadas e comuns. Não existe equipa, se um só destes elementos faltar e é a presença dos quatro que confere a um grupo o estatuto de equipa. Contudo, a denominação de equipa é inadequada quando se trata de grupos que não têm missão nem projetos ou cuja organização é demasiado informal Devillard (2001, pp. 33-34).

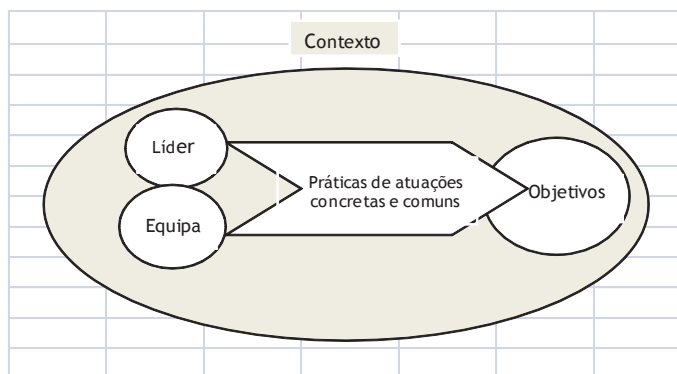


Figura 8 - Os quatro componentes do sistema de equipa

Fonte: (Devillard, 2001, p. 45)

Cada um dos quatro componentes (como mostra a figura 8) que são necessários à existência de uma equipa que, sem objetivos, ela não tem razão de ser. Sem práticas de atuações concretas e comuns a ação dispersa-se e, sem líder não há representação de equipa nem da direção.

O elemento *líder* está à cabeça do sistema, refere-se a direção ao estilo do responsável, à relação com o contexto. O elemento *equipa*, grupo de pessoas, é de natureza relacional e funcional. O elemento *objetivo* representa o alvo a atingir, a missão, o projeto. A componente *prática de atuações concretas e comuns* reagrupa os aspetos específicos da tarefa, ou da profissão e as práticas da equipa.

Pode definir-se equipa como um grupo de pessoas que concorrem para o exercício, de uma “unidade de responsabilidade tática”. Esta definição evidencia a finalidade, a unidade individual e o impacto sobre os resultados (Devillard, 2001, p. 45).

Numa equipa, tudo é interativo e participa de facto na dinâmica do conjunto: os poderes; os processos; os impulsos motivacionais; o clima; a moral; a focalização nos objetivos; o impacto dos estilos do líder, etc. A lista não é limitativa, se o líder não possuir uma consciência clara destas forças e das formas como elas se conjugam não há qualquer hipótese de dirigir a equipa eficazmente e obter dela o seu melhor. Decisiva é a confiança no líder por parte dos membros da equipa, ou seja, a crença ou expectativa de que os membros da equipa acreditam nas ações e nas palavras do líder e que este manifesta “boas intenções” em relação à equipa. A confiança no líder é um conceito importante em muitas equipas dado que este assume o maior poder formal sobre a equipa e coloca os membros da equipa numa posição de vulnerabilidade em relação a si (Dirks, 2000, cit. in Freire, 2007, p. 70). No entanto, este autor refere que, dada a interdependência existe, também, vulnerabilidade entre os membros da equipa. Considera que a confiança é mais significativa em situações em que uma das partes está numa situação de risco ou vulnerável a outra parte (Freire, 2007, p. 70).

Hackman (1987) considera que as equipas de trabalho são definidas de acordo com a identidade, tarefa e contexto. Assim, a sua existência baseia-se numa certa interdependência e diferenciação de papéis e tarefas das quais é possível reconhecer os seus membros. Segundo o autor os membros da equipa são dependentes porque partilham objetivos e desenvolvem papéis especializados na equipa para atingir esses objetivos (Hackman, 1991). A tarefa ou tarefas desenvolvidas pela equipa são da responsabilidade de cada membro e de todos dado que trabalham de uma forma interdependente. A interação entre os membros da equipa é fundamental para o processo produtivo, ou seja, é fundamental a troca de informação, partilha de recursos e coordenação entre os membros. As equipas operam em contextos organizacionais, significando que a equipa enquanto coletivo gere os seus relacionamentos com outros indivíduos ou grupos num largo sistema no qual o grupo opera (Freire, 2007, p. 72).

Para Devillard a ação da equipa inscreve-se numa missão, num projeto de equipa e num objetivo comum que constituem o segundo quadro da ação. A equipa tem a missão de atingir objetivos estratégicos. O projeto de equipa é de outra natureza pois visa um estado que a equipa quer atingir. É um fim

específico no qual ela se reconhece. O projeto pertence à própria equipa e, a este título, não está necessariamente ligado aos objetivos diretamente operacionais. O projeto neste caso é um objetivo geral, uma situação final que a equipa se propõe atingir, constitui uma direção em que a equipa decidiu empenhar-se e que a motiva.

A definição de missão de uma equipa é tão importante como a definição de função para um membro de equipa, ela fixa o seu papel de órgão específico e, neste sentido, contribui para forjar a sua identidade. Uma equipa tem sempre um fim e um objetivo. É um resultado mensurável, esperado num determinado prazo e que resulta simultaneamente de ações e de meios específicos. Pode ser por exemplo o nível de qualificação a obter, Devillard (2001, pp. 244 a 246).

O projeto de equipa e os objetivos de equipa ligam os membros a uma tarefa, tornando-se para eles um ancoradouro. O quadro específico dos membros da equipa é moldado pela função, o projeto e o objetivo pessoal.

A função define um conjunto de papéis, de objetivos gerais e de responsabilidades. Necessário para apreciar, e legitimar as zonas de autonomia e de interdependência de cada membro, ela está na base da responsabilização. No âmbito de uma equipa, ao descrever a contribuição, em missões coletivas, ela define o lugar do membro da equipa, e a sua responsabilização no conjunto. Para os membros de equipa, a função é uma diretriz mesmo que redigida em espírito de equipa, permite tarefas individuais como tomar decisões, instaurar prioridades, e determinar ações. Em equipa, o objetivo individual é uma declinação do objetivo comum, que se traduz na quantidade de operações e ligadas há função. É sempre preciso mudar de procedimentos e fazer evoluir comportamentos. Para a equipa, o objetivo comum é um ponto de focalização, que associa e mobiliza. Para o gestor, significa a consolidação dos diferentes objetivos, que quando é bem-feita, lhe permite prever os resultados.

O procedimento utilizado para a fixação dos objetivos é importante, influencia a natureza e o grau de envolvimento dos membros de equipa, o resultado final depende muito do procedimento inicial, que faz o membro de equipa, entrar numa abordagem de previsão da sua ação: análise de potencial, definição dos resultados esperados, do planeamento, do orçamento, dos meios e dos processos de controlo.

Para que exista envolvimento por parte dos membros os objetivos devem responder a três condições: devem estar claramente identificados, integrados nos outros objetivos da organização e aceites pelo executante. Há casos em que o objetivo pode não ser individualizado, e deve ser repartido por vários membros. Há vantagens em declinar um objetivo por uma, ou duas pessoas, para se poder aproveitar as vantagens da coação (Devillard, 2001, pp. 246 a 248).

Na equipa tudo age sobre tudo. Tudo é causa e consequência simultaneamente. Há aspetos dinâmicos e mobilizadores que emanados do grupo agem sobre os membros da equipa, são a pressão coletiva e a retro estimulação, o clima, a organização e a polarização.

A corresponsabilidade torna os membros da equipa devedores dos seus atos e dos seus resultados, uns perante os outros. Este fenómeno exerce uma pressão coletiva sobre o nível de exigência e obriga cada um deles a manter-se continuamente digno da sua participação. Numa equipa de alto desempenho, cada qual tem de prestar contas a todos. Esta experiência recíproca, é um estimulador, poderoso e um bom exemplo de uma das transferências de funções, que se opera numa equipa, da responsabilidade do líder para a dos membros. A retro estimulação é a consequência desta experiência recíproca. No final de uma ação e antes de se avançar para a seguinte, o agente precisa de uma reação sobre a forma como a conduzir. Este apoio apresenta-se de vários modos, o suporte, a quitação, o feedback, a confrontação ou a gratificação. Trata-se de uma expectativa legítima, a de receber compensação do que se fez, Devillard (2001, pp. 94-95).

O clima da equipa é fruto da proximidade interpessoal e é determinante para a sua moral. Não se pode obter do membro de equipa uma boa concentração na ação, se as más relações com os outros o impedem de se juntar a eles. Todos os autores que se debruçam sobre as características das equipas

sublinham a importância do clima. Segundo R. Chapuis, “é antes de mais a riqueza dos laços afetivos que constitui o fundamento real da eficácia operacional” (Chapuis cit. in Devillard, 2001, p. 95).

A moral, ao mesmo tempo confiança para chegar e determinação em conseguir, é a força tonificadora, um estádio superior da confiança. Sobrevive à conjugação de vários fatores: a coesão da qual nasce, a confiança na capacidade de toda a equipa para atingir o resultado e os primeiros resultados. Alguns exploradores ou aventureiros devem a sua sobrevivência em condições desesperadas apenas há força do seu moral. Face à adversidade persistente, a moral mantém-se apesar dos êxitos parciais, dos progressos mínimos, e consegue resistir ao tempo. Uma vez instalada na espiral de sucesso, agarra literalmente a equipa. Tudo o que acontece à equipa também lhe acontece. Ao conferir um verdadeiro sentimento de poder coletivo, dá à equipa o sentimento de que é equipa. Qualquer ato de um ou outro membro da equipa acrescenta-se ao seu e aproxima-o do fim. Existe nesta identificação de cada um com o conjunto das ações dos outros, um efeito ressonância que provoca uma reação em cadeia Devillard (2001, p. 96).

Para compreender o trabalho em equipa, muitos investigadores adotam o modelo input-processo-output e assumem que o desempenho da equipa é uma função do processo de equipa. O processo de equipa por outro lado, é visto como dependente de variáveis de *input*, tais como a dimensão, a antiguidade, as competências e os valores e atitudes no trabalho, entre outras variáveis (Freire, 2007, p. 55).

No modelo input-processo-output, o *input* refere-se às características dos membros tais como o conhecimento, o estatuto, a personalidade, as capacidades, a experiência e outras características demográficas. Nos modelos mais recentes, o *input* inclui também condições organizacionais e de trabalho. O processo refere-se à interação entre os membros da equipa, incluindo a troca social de informação, a influência, os esforços de liderança, e as expressões de aprovação ou desaprovação entre companheiros. O output refere-se aos produtos produzidos pela equipa, que podem incluir ideias, decisões, planos, desempenho e eficácia. A relação entre estes componentes é causal. O modelo mais simples considera que a natureza do output da equipa e o resultado da natureza do processo da equipa que e consequência das características dos membros, das condições organizacionais e de trabalho. Estes modelos representam em certa medida uma evolução da forma de pensar do trabalho em equipa (Freire, 2007, p. 72).

Hackman e Morris (1975) publicaram um trabalho largamente referenciado sobre a perspetiva de que o desempenho da equipa é melhor compreendido através do enquadramento input-processo-output. O processo de interação de grupo é afetado pela natureza dos *inputs* em termos de competências dos membros, diferenças de estatuto. As diferenças no processo de interação de grupo estão relacionadas com diferenças no desempenho do grupo. Existe pouca evidência na confirmação do papel mediador do processo de interação na relação entre *inputs* e outputs (Freire, 2007, p. 55)

O modelo proposto por estes autores aponta três categorias de variáveis de *input* como importantes determinantes da eficácia. Estas categorias são a composição, as normas e o desenho de tarefa. Os aspetos de interação dos membros identificados como importantes para a eficácia eram o uso das competências dos membros, o uso apropriado de estratégias de desempenho de tarefas e o esforço dos membros (quantidade e coordenação). A relação do processo de interação, sumariado em termos dos três aspetos para o desempenho eficaz, não era simples na perspetiva dos autores, já que a relação depende de contingências de tarefa. Por exemplo, para determinadas tarefas o esforço dos membros pode ser muito importante na determinação da sua eficácia mas não para outras, dependendo apenas do seu conhecimento. É de notar que as tarefas desempenham dois papéis neste modelo. Por um lado, a natureza da tarefa é considerada um moderador da relação entre a interação do membro e a eficácia. Por outro lado, a natureza da tarefa também é um fator causal do desempenho. A ênfase no desenho de tarefa como fator de entrada que influencia a eficácia da equipa abre a porta as influências de contexto na eficácia do trabalho de equipa. Um desenho de tarefa pode afetar o nível de esforço da equipa. Tarefas motivantes são aquelas que permitem o uso de variadas competências, que são consideradas importantes, não são fragmentadas, dando autonomia aos membros e proporcionam feedback (Freire, 2007, p. 56).

Hackman e Oldham (1980) também enfatizaram o papel do contexto organizacional na eficácia da equipa. Em particular, a tecnologia, as práticas de recursos humanos e as práticas de controlo são considerados fatores contextuais adicionais. O trabalho de Hackman (1987) procura compreender a influência do contexto de trabalho na eficácia da equipa. O sistema de recompensas, a educação e as oportunidades de formação e a gestão da informação são identificados como aspetos organizacionais, tidos como fatores de entrada que influenciam o nível de eficácia do trabalho de equipa. O impacto destes fatores de *input* na eficácia da equipa é mediado pelo processo de interação. Outro conjunto de fatores de entrada no modelo de Hackman (1987) é o que designou por desenho de grupo e que inclui o desenho das tarefas de grupo, a composição do grupo e as normas relacionadas com o desempenho. Este modelo discute também a noção das sinergias negativas e positivas. Se as sinergias são positivas conduzem à criatividade e inovação e se são negativas inibem o desempenho (Freire, 2007, p. 56).

O modelo input-processo-output apresentado por Gladstein (1984), do desempenho da equipa está relacionado com a investigação sobre dinâmicas de grupo e agrupa categorias determinantes da eficácia. As categorias de *inputs* são a composição da equipa (distribuição de competências), a estrutura da equipa (dimensão), os recursos disponíveis (disponibilidade de formação) e a estrutura organizacional (recompensas para o desempenho). Estes fatores de entrada são pensados por ter tanto um efeito direto na eficácia da equipa e indireto através do processo de interação. A ligação entre o processo de interação e a eficácia é vista como dependente de características da tarefa, tal como a complexidade ou interdependência dos membros da equipa (Freire, 2007, pp. 55-56).

Uma equipa possui elementos universais (coordenação, coesão do grupo, planeamento de tarefas, iniciativa e determinação, trocas de conhecimento entre os elementos para contribuir para o aumento do conhecimento individual, conhecimento técnico/formação), que estão na base de formação e caracterização de qualquer equipa e elementos particulares consoante o seu contexto. O funcionamento das equipas pode apresentar diferenças significativas em função do tipo de trabalho que está a ser executado. Este, por sua vez, determina os conhecimentos e habilidades necessárias para o seu desenvolvimento, bem como a necessidade de uma coordenação e de um plano de trabalho mais ou menos flexível (Piancastelli, Faria & Silveira, n.d., p. 47).

Neste trabalho, o domínio de investigação incide nas equipas de investigação científica, ou seja, em conjuntos de indivíduos que trabalham em projetos de investigação, partilhando tarefas e responsabilidades no sentido de produzirem algo em comum. Assim, partilham objetivos e são interdependentes, têm consciência da sua existência enquanto equipa e de serem vistos como tal. Estas equipas podem ser limitadas no tempo, desenvolvem determinados projetos. Parte significativa das tarefas, são por natureza não repetitivas e envolvem uma considerável aplicação de conhecimento. O trabalho pode envolver a criação de algo, radicalmente novo ou o desenvolvimento de algo já existente (Freire, 2007, p. 71).

Ao contrário de uma visão excessivamente idealizada do mundo da ciência que poderá levar a supor a atividade profissional dos cientistas como estando longe de ser preenchida apenas com tarefas diretamente ligadas à investigação. À semelhança do que acontece com outros grupos profissionais, os cientistas são chamados a desempenhar, no âmbito da sua atividade profissional, funções de natureza muito diversa. Para além da investigação, a qual desde logo envolve procedimentos muito variados, há que ter em conta, por exemplo, as tarefas relacionadas com os projetos de investigação, mas também com atividades de gestão mais abrangentes.

O carácter multifacetado da atividade científica encontra-se estritamente associado à profissionalização da ciência. Na ciência moderna, a organização do trabalho científico torna-se complexa, caracterizando-se a prática científica, entre outros aspetos, pelo trabalho em equipas de maior ou menor dimensão – a imagem do cientista trabalhando isoladamente num determinado domínio deixa assim de fazer sentido – e pela necessidade de gerir continuamente recursos vários, nomeadamente financeiros (Ben-David, 1971, Merton, 1977<sup>a</sup>, cit. in Ávila, 1998, p. 85).

Num artigo publicado em 1972, Robert Merton, detendo-se precisamente sobre a diversidade de papéis desempenhados pelos cientistas, dá conta da crescente importância assumida pelas tarefas

administrativas, pois estas tendem a ocupar uma parte cada vez mais significativa do tempo de trabalho por contraste com a investigação, que nem sempre preenche de forma dominante o dia-a-dia profissional dos cientistas. No entanto, e ainda segundo este autor, o aumento do tempo dedicado às atividades de tipo administrativo, refletindo o carácter profissionalizado da atividade científica, não põe em causa a centralidade da investigação no sistema social da ciência. É na investigação que continua a residir a base do desenvolvimento e crescimento do conhecimento científico e, em última instância, todas as restantes atividades estão, de algum modo, relacionadas ou são mesmo dependentes – por outras palavras, sem investigação não haveria o que ensinar nem recursos para gerir. (Merton, 1977, cit. in Ávila, 1998, pp. 85-86).

Do ponto de vista da análise sociológica do campo científico, é importante dar conta não apenas das diversas atividades em que está enraizada a dinâmica da ciência e das transformações que a este nível tem existido, mas também perceber de que modo essas mesmas atividades se encontram distribuídas pelos agentes do campo. Em causa está, portanto, a análise da divisão do trabalho científico (Stolroff e Patrício, 1993; Patrício e Stoleroff, 1996, cit. In Ávila, 1998, p. 86).

A investigação científica define-se como todo o trabalho prosseguido de forma sistemática, com vista a ampliar o conjunto dos conhecimentos, incluindo o conhecimento do homem, da cultura e da sociedade, bem como a utilização desse conjunto de conhecimentos em novas aplicações, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida.

Na organização do trabalho científico destaca-se, como unidade de produção dos conhecimentos, a equipa. A investigação científica é estruturada por especializações, sendo conduzida por pequenas equipas. Contudo, o facto das equipas de investigação serem altamente especializadas não obsta que não haja contactos com outras equipas no sentido de obter informações que são vitais para a investigação. Os cientistas são interdependentes uma vez que o seu trabalho pressupõe confiança na validade dos resultados da investigação científica obtida por outros. Caso contrário, cada cientista ou cada equipa, ver-se-ia obrigado a reproduzir o trabalho dos seus antecessores. Dai a importância assumida pela confiança e pela comunicação nas comunidades científicas (Freire, 2007, p. 46).

As múltiplas atividades que dão forma ao universo da ciência não estão presentes no quotidiano de todos os agentes, ou seja, não estão igualmente distribuídas. Nesse caso, assiste-se a uma divisão do trabalho científico e de distribuição de poder centrada em duas funções, a do líder do projeto e a dos seus colaboradores. Se bem que, dado o facto de se tratar aqui de pessoal investigador, a ambas corresponde uma participação criativa, ao líder cabe uma maior parcela no poder de decisão, na escolha de temas de investigação e na orientação do próprio trabalho científico (Ruivo, n. d., p. 66).

As equipas de investigação são compostas por um grupo de investigadores e, para se ter acesso ao conhecimento, exige-se que estes investigadores tenham um nível de alta qualificação académica, pois uma atividade de investigação implica a realização de ações e constituição de equipas pluridisciplinares e multifuncionais. Para além das competências académicas, definidas legalmente para os investigadores, eles devem adquirir outras competências (conhecimentos, capacidades atitudes e valores) para identificar, analisar criticamente e compreender sistematicamente problemas complexos da investigação havendo necessidade de relacionar áreas diferentes, propondo soluções adequadas a cada situação e expondo novos contributos para o desenvolvimento da investigação. A reputação científica é considerada fundamental em comunidades científicas e de investigação já que um investigador é aceite pelos pares com maior facilidade se já tiver uma imagem de competência e de credibilidade. Assim, a credibilidade dos cientistas é influenciada pela reputação, pela competência, pela justiça e pelo carácter. A confiança interpessoal, que é estabelecida quando dois atores se envolvem numa relação de troca, é fundamental na investigação científica. A confiança entre cientistas a trabalhar em equipas de investigação pode também ser o resultado da confiança intermediária. Ou seja, a confiança resultante da informação obtida através de uma terceira pessoa. Uma relação de confiança intermediária, provavelmente, envolve maior cálculo de interesse do que uma relação estabelecida diretamente. Como na confiança interpessoal, a confiança intermediária é também crítica para a investigação científica porque cada equipa de investigação confia na informação produzida por terceiros. A confiança resulta, igualmente de um processo de socialização informal e de um processo de controlo social. Entrar numa comunidade de investigação constitui um processo lento de aprendizagem e socialização que implica

uma coesão de valores e de comportamentos, que unem os cientistas a um “colégio invisível” de partilha de conhecimentos (Freire, 2007, p. 47).

O reverso da confiança nas equipas é o controlo. As colaborações em equipas de investigação implicam uma posição de vulnerabilidade e de risco, o que requer, segundo Powell (1990), a criação de estruturas de gestão que permitam uma supervisão constante. No entanto, como refere este autor, a supervisão é mais efetiva quando realizada por colegas do que por superiores (Powell, 1990, cit. in Freire, 2007, p. 54).

As equipas multifuncionais são equipas formadas por trabalhadores de diferentes especialidades de diversos campos disciplinares que têm, aproximadamente, o mesmo nível organizacional e reúnem-se para realizar uma tarefa. Como o esquema da figura 9 sugere, há uma espécie de ligação entre os domínios disciplinares indicando a existência de alguma cooperação e ênfase atribuída à relação entre tais conhecimentos (Carlos, n. d., p. 2).

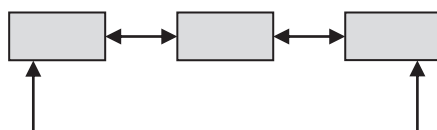


Figura 9 - O processo da pluridisciplinaridade

Fonte: Carlos (n. d., p. 2).

Dubrin (2003) acrescenta que o propósito dessas equipas é juntar o talento de trabalhadores para desempenhar uma tarefa que necessite dessa combinação (Dubrin, 2003, cit. in Carlos s/d, p. 2). Estes investigadores têm de estar integrados na comunidade científica e ter acesso à comunidade científica internacional, pois a troca de conhecimentos contribui também para o progresso da ciência.

Numa equipa de investigação, cada membro que a compõe é crucial, supõe-se que cada um tenha um papel importante e bem definido consoante as suas funções. A troca de recursos e as colaborações são aspetos indispensáveis em comunidades de investigação. Os cientistas trocam regularmente recursos de propriedade para além das fronteiras organizacionais. Os investigadores encontram-se, frequentemente, em conferências e em determinados eventos com o propósito de trocar livremente conhecimentos e constituírem uma rede de relações entre si. Os investigadores ativam as suas redes interpessoais para trocar informações e serviços com outros cientistas, incluindo competidores diretos, quando confrontados com questões que não sabem resolver. Estas trocas poderão ser puramente interpessoais e independentes da estrutura e políticas organizacionais e das colaborações formais (Freire, 2007, p. 48).

Os membros das equipas podem apresentar algumas dificuldades na coordenação de esforços, fortalecer as relações interpessoais e integrar as ideias, o que origina a necessidade do grupo identificar possíveis problemas e desenvolver e implementar soluções. West (1996), define este processo como a reflexividade da equipa, isto é, “quando os membros da equipa refletem coletivamente sobre os objetivos, estratégias e processos da equipa, e os adaptam às circunstâncias endógenas ou ambientais, atuais ou previstas” (West, 1996, cit. in Graça, 2008, p. 24). Devido à mudança de ambiente, existe assim a necessidade de reflexão constante para avaliá-lo e se aplicar a melhor ação. Uma equipa reflexiva será mais consciente das consequências das suas ações, enquanto uma equipa não-reflexiva funciona sem autoconsciência das suas ações (West, 1996, cit. in Graça, 2008, p. 24).

A reflexividade está relacionada positivamente com medidas objetivas e subjetivas do desempenho das equipas. (Carter & West, 1998). Estes autores desenvolveram uma investigação cujos resultados demonstraram que a reflexividade da equipa estava positivamente relacionada com a participação na tomada de decisão, clareza dos objetivos da equipa, e bem-estar afetivo. A conclusão mais relevante

deste estudo pioneiro prende-se com o facto de a reflexividade também prever, positivamente a eficácia da equipa. A questão de como a reflexividade da equipa pode ser estimulada passa inevitavelmente por vários fatores, entre os quais, a liderança. Os líderes influenciam vários processos de equipa, nos quais um desses processos poderá ser a reflexividade. Gersick e Hackman (1990) sugerem, que o líder da equipa poderá ajudar a equipa a desenvolver meta-rotinas, que incita os membros a iniciar reavaliações regular e temporalmente, e tornarem-se assim mais reflexivas (Graça, 2008, pp. 26-27).

A participação numa equipa de investigação é extremamente importante, além de se produzir conhecimento científico, criam-se motivações que passam pela participação em ensaios experimentais, pelo contacto com outros investigadores ou centros de investigação até internacionais, contribuindo também para a valorização curricular. Um centro de investigação com boa performance, ao ser avaliado tanto interna como externamente, faz com que este possa ser considerado um centro de excelência em termos nacionais e mundiais, abrindo-se assim todo um novo mundo de oportunidades e possibilidades de desenvolver projetos nacionais e internacionais, quer seja como coordenadores ou parceiros em projetos desenvolvidos por outros centros.

Grande parte da investigação científica realiza-se em organizações, tal constatação poderá parecer evidente a alguns dos que estão mais próximos do universo profissional da atividade científica. Porém, as conceções correntes sobre a ciência não incluem, de forma significativa, esta dimensão da investigação. As representações públicas prevaletentes estão ainda globalmente preenchidas pela figura idealizada do cientista autodidata, erudito ou experimentador, solitariamente embrenhado nas suas pesquisas e isolado no seu laboratório ou gabinete pessoal. É uma imagem estereotipada evidentemente tributária de referências históricas, mais ou menos simplificadas, aos primeiros séculos de desenvolvimento da ciência moderna. O carácter profissionalizado da investigação científica contemporânea, a sua estreita interpenetração com a formação universitária, as equipas de investigação, as interdependências que se estabelecem permanentemente entre vastas redes de investigadores, os meios de circulação dos resultados de pesquisa, os equipamentos, os financiamentos, os quadros institucionais e organizacionais da atividade científica atual, são aspetos que, de um modo geral, não ganharam ainda grande visibilidade pública. Estes e outros aspetos relacionados estão, assim, normalmente ausentes da ideia que a maioria das pessoas faz da ciência.

As organizações em que se realiza a maior parte da investigação científica contemporânea são habitualmente designadas por Centros, Departamentos, Institutos ou Laboratórios. Do ponto de vista institucional, têm inserções variadas: pertencem frequentemente ao espaço universitário, ou estão a ele diretamente associadas, através de vários tipos de relacionamentos, mais ou menos formais, tomam por vezes a forma de instituições privadas sem fins lucrativos e são constituídas sobretudo por investigadores universitários. Noutros casos, tomam a forma de institutos ou laboratórios estatais especificamente dedicados à investigação científica e tecnológica em diversas áreas, ou unidades de investigação pertencentes a fundações privadas de unidade pública, algumas empresas têm os seus próprios departamentos ou laboratórios de investigação e desenvolvimento, embora sejam poucos os casos em Portugal. Em alguns países mais desenvolvidos constituem-se empresas cuja atividade principal é a investigação científica e tecnológica (Martinez, Ávila, Costa, 1994, pp. 75-76).

## **Parte II - O Campo Empírico: Percurso Analítico**



## 1. Estratégia de investigação

Nesta investigação procura-se saber em que medida os estilos de liderança valorizados pelos coordenadores moldam as representações simbólicas que os diferentes elementos das equipas de investigação científica produzem sobre a liderança, as competências do líder, a avaliação do papel do coordenador no trabalho em equipa, considerando que as diferentes posições que os diversos elementos ocupam na estrutura destas equipas podem potenciar a produção de representações sociais diferenciadas sobre os estilos de liderança.

Este trabalho inscreve-se no paradigma de investigação interpretativo. Sucintamente, este paradigma caracteriza-se do seguinte modo: do ponto de vista ontológico adota uma posição relativista, há múltiplas realidades que existem sob a forma de construções mentais social e experientialmente localizadas, esta abordagem procura compreender o mundo pessoal dos indivíduos, para saber como interpretam as diversas situações e que significado tem para eles, compreender o mundo complexo desde o ponto de vista de quem vive; a ação humana é intencional, há que interpretar os sentidos, os seus significados num dado contexto social; o investigador e o objeto (sujeito) têm a característica comum de serem, simultaneamente, “intérpretes” e “construtores de sentidos”.

As investigações qualitativas privilegiam, essencialmente, a compreensão dos problemas a partir da perspetiva dos sujeitos da investigação. Esta abordagem permite descrever um fenómeno em profundidade através da apreensão de significados e dos estados subjetivos dos sujeitos pois, nestes estudos, há sempre uma tentativa de capturar e compreender, com pormenor, as perspetivas e os pontos de vista dos indivíduos sobre determinado assunto. Pode-se dizer que o principal interesse, destes estudos, não é efetuar generalizações, mas antes particularizar e compreender os sujeitos e os fenómenos na sua complexidade e singularidade. Assim, em oposição às afirmações universais e à explicação dos fenómenos numa causalidade linear preferiu-se, nesta dissertação, a descrição concreta das experiências e das representações dos sujeitos que conduzem a uma compreensão em espiral dos fenómenos (Craveiro, 2007). Ao contrário da investigação quantitativa, as metodologias qualitativas encaram a interação do investigador com o campo e os seus membros como parte explícita da produção do saber, em lugar de a excluírem a todo o custo, como variável interveniente. A subjetividade do investigador e dos sujeitos estudados faz parte do processo de investigação” (Flick, 2005, p. 6).

A investigação científica deve ser entendida como investigação empírica teoricamente orientada. Esta conceção supõe do princípio ao fim, o comando conceptual e problematizador da teoria e o objetivo de conduzir em permanência, como um dos seus principais resultados, ao questionamento, reelaboração ou produção de teoria. Supõe igualmente a realização de pesquisa empírica, ou pesquisa observacional, implicando recolha e análise de informação sobre o objeto de estudo. Esta recolha e análise devem ser efetuadas de maneira teoricamente informada e metodologicamente refletida, e utilizando de forma controlada instrumentos técnicos e procedimentos operatórios apropriados (Costa, 1999).

Neste estudo privilegia-se uma estratégia de investigação de tipo intensiva-qualitativa. Estas estratégias de investigação são de natureza ideal-típica, tendo apenas intuítos clarificadores genéricos. É raro cada pesquisa concreta apresentar as características de um “tipo puro”. O interesse desta tipologia está sobretudo na evidenciação das articulações lógicas entre tipos de objetivos, tipos de procedimentos e tipos de resultados (Costa, 1999). Este tipo de estratégia de investigação apresenta como características a *intensidade* da abordagem ligada à multiplicidade de facetas a estudar na análise da unidade de investigação e profundidade do estudo; a *flexibilidade* na seleção e utilização das técnicas o *volume* e *heterogeneidade* da informação recolhida (Greenwood, 1965).

Pretende-se analisar os registos discursivos que os diferentes membros dos núcleos de investigação produzem e que expressam as suas representações sociais sobre a liderança e os tipos de liderança valorizados pelos coordenadores (quadro 11). Esta pesquisa tem como referente empírico os Núcleos do Centro de Estudos Geográficos da Universidade de Lisboa.

Quadro 11 - Operacionalização da pesquisa

1ª Etapa	Procedimentos
<b>Objetivo</b> - conhecer os estilos e formas de liderança valorizados pelos coordenadores dos 10 núcleos de investigação.	1º Momento - Administração de questionários aos 10 coordenadores para identificar os estilos de liderança valorizados nas equipas de investigação pelos coordenadores.
2ª Etapa	Procedimentos
<b>Objetivo</b> - saber em que medida os estilos de liderança valorizados pelos coordenadores moldam as representações simbólicas que os diferentes elementos das equipas de investigação científica produzem sobre a liderança, as competências do líder, a avaliação do papel do coordenador no trabalho em equipa.	2º Momento - Realização de entrevistas aos elementos das equipas  3º Momento - Realização de entrevistas aos coordenadores selecionados na 1ª etapa.

Fonte: elaborado pelo autor.

## 1.1. Campo empírico de análise e unidades de observação

Os objetivos da investigação constituíram o critério central para a seleção do campo empírico de análise: as equipas de investigação científica. Como unidades de observação foram selecionadas três equipas de investigação dos Núcleos de Investigação do Centro de Estudos Geográficos da Universidade de Lisboa.

O Centro de Estudos Geográficos da Universidade de Lisboa (CEG-UL) foi fundado, em 1943, por iniciativa do Professor Orlando Ribeiro. A sua atividade científica orienta-se para o desenvolvimento da ciência geográfica, e para a exploração e aplicação do conhecimento geográfico a Portugal, e a outros territórios com este, relacionados. O principal objetivo da atividade científica do CEG consiste no desenvolvimento teórico e na investigação aplicada em domínios como o ordenamento do território, o ambiente, o desenvolvimento económico e social, o turismo, o urbanismo, a prevenção de riscos e a definição de políticas territoriais e sectoriais.

A divulgação do conhecimento geográfico é assegurada por uma intensa atividade editorial, na qual se destaca a revista *Finisterra*, as coleções *Memórias e Corografia*, os *Relatórios das Áreas de Investigação* e a série *Apontamentos de Geografia* (Centros de Investigação da Universidade de Lisboa, 2004, p. 132).

O Centro de Estudos Geográficos, atualmente, organiza-se em torno de dez Núcleos de Investigação (quadro 12), que constituem as suas unidades operativas:

- Ambientes Antárticos e Alterações Climáticas (AntECC);
- Clima e Mudanças Ambientais (CLIMA);
- História e Ensino da Geografia e da Cartografia (HEGEC);
- Migrações, Espaços e Sociedades (MIGRARE);
- Modelação, Ordenamento e Planeamento Territorial (MOPT);
- Estratégias e Políticas Territoriais (NEST);
- Núcleo de Estudos Urbanos (NETURB);
- Avaliação e Gestão de Perigosidades e Risco Ambiental (RISKam);
- Sistemas Litorais e Fluviais: Dinâmicas, Mudanças Ambientais e Ordenamento do Território (SLIF);

▪ Turismo, Cultura e Território (TERRITUR).

Sob coordenação do Conselho Científico, os Núcleos de Investigação desenvolvem a sua atividade no âmbito de três grandes áreas temáticas prioritárias: Mudanças Ambientais, Recursos e Riscos Naturais; Dinâmicas Urbanas, Mobilidades e Diversidade; Desenvolvimento e Ordenamento do Território.

**Quadro 12** - Grau académico dos coordenadores e áreas de investigação - número de elementos dos núcleos e grau académico (10 núcleos)

Coordenador/grau académico/área de investigação	Nº de elementos dos núcleos/grau académico
Grau académico: Doutoramento/Agregação <i>"Avaliação e Gestão de Perigosidade e Risco Ambiental"</i> (RISKam)	Equipa: Formada por 24 elementos 2 Doutoramento c/Agregação 9 Doutoramento 13 Mestrado
Grau académico: Agregação/Doutoramento <i>"Clima e Mudanças Ambientais"</i> (CliMA)	Equipa: Formada por 11 elementos 3 Doutoramento c/Agregação 6 Doutoramento 1 Mestrado 1 Licenciatura
Grau académico: Doutoramento <i>"Grupo de Investigação em Ambientes Antárticos e Alterações Climáticas"</i> (AntECC)	Equipa: Formada por 7 elementos 4 Doutoramento 1 Mestrado 2 Licenciatura
Grau académico: Doutoramento <i>"História e Ensino da Geografia e da Cartografia"</i> (HEGEC)	Equipa: Formada por 14 elementos 2 Doutoramento c/Agregação 4 Doutoramento 7 Mestrado 1 Outros Graus
Grau académico: Agregação/Doutoramento <i>"Migrações, Espaços e Sociedades"</i> (MIGRARE)	Equipa: Formada por 13 elementos 3 Doutoramento c/Agregação 4 Doutoramento 4 Mestrado 2 Licenciatura
Grau académico: Doutoramento <i>"Modelação, Ordenamento e Planeamento Territorial"</i> (MOPT)	Equipa: Formada por 27 elementos 5 Doutoramento c/Agregação 8 Doutoramento 12 Mestrado 2 Licenciatura
Grau académico: Doutoramento Contacto: <a href="mailto:isabelandre@campus.ul.pt">isabelandre@campus.ul.pt</a> <i>"Núcleo de Estratégias e Políticas Territoriais"</i> (NEST)	Equipa: Formada por 13 elementos 2 Doutoramento c/Agregação 5 Doutoramento 5 Mestrado 1 Outros Graus
Grau académico: Doutoramento <i>"Núcleo de Estudos Urbanos"</i> (NETURB)	Equipa: Formada por 20 elementos 3 Doutoramento c/Agregação 3 Doutoramento 10 Mestrado 2 Licenciatura 2 Outros Graus
Grau académico: Agregação/Doutoramento <i>"Sistemas Litorais e Fluviais: Dinâmicas, Mudanças Ambientais e Ordenamento do Território"</i> (SLIF)	Equipa: Formada por 12 elementos 2 Doutoramento c/Agregação 3 Doutoramento 4 Mestrado 3 Licenciatura
Grau académico: Agregação/Doutoramento <i>"Turismo, Cultura e Território"</i> (TERRITUR)	Equipa: Formada por 14 elementos 3 Doutoramento c/Agregação 6 Doutoramento 4 Mestrado 1 Licenciatura

Fonte: Elaborado pelo autor com base em informação recolhida em: Web site do Centro de Estudos Geográficos da Universidade de Lisboa - Apresentação do CEG (informação atualizada em 7/5/2011).

O organograma, apresentado na figura 10, dá conta da estrutura formal do Centro de Estudos Geográficos da Universidade de Lisboa.

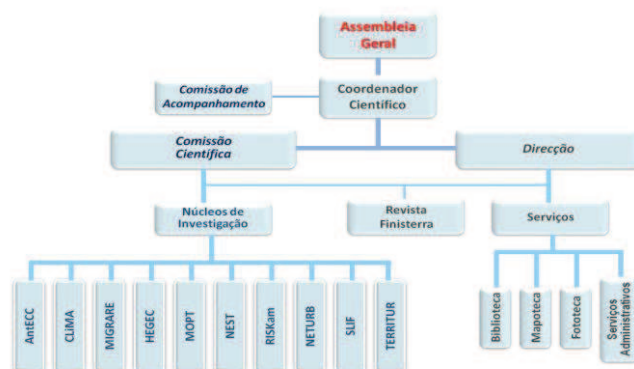


Figura 10 - Organograma do CEG-UL (4/8/2009)

Fonte: Web site, Centro de Estudos Geográficos da Universidade de Lisboa - Apresentação do CEG.

Atualmente com uma equipa de 179 investigadores, 70 dos quais doutorados, o CEG-UL constitui, a principal referência na investigação e divulgação do conhecimento geográfico em Portugal e uma unidade de pesquisa relevante ao nível europeu. (Web site, Centro de Estudos Geográficos da Universidade de Lisboa – Apresentação do CEG. Informação atualizada em 06-06-2013).

## 1.2. Técnicas de recolha de informação

As pesquisas qualitativas interessam-se mais pelos processos do que pelos produtos (Craveiro, 2007; Bogdan e Biklen, 1994; Ludke e André, 1986) e preocupam-se mais com a compreensão e a interpretação sobre como os factos e os fenómenos se manifestam do que em determinar causas para os mesmos (Serrano, 2004).

Deste modo, entre as técnicas de pesquisa qualitativa, a técnica de entrevista e a observação participante são algumas das que melhor dão resposta às características anteriormente referidas (Serrano, 2004). Estas técnicas colocam o investigador em contacto direto e aprofundado com os indivíduos e permitem compreender com detalhe o que eles pensam sobre determinado assunto ou fazem em determinadas circunstâncias. Como refere Serrano (2004) interessa “conhecer as realidades concretas nas suas dimensões reais e temporais, o aqui e o agora no seu contexto social” (Serrano, 2004, p. 32).

No processo de recolha de informação foi considerado um conjunto de aspectos de natureza ética para obter o consentimento do CEG-UL e, conseqüentemente, de todos os intervenientes na investigação. Nesta sequência de procedimentos preocupamo-nos em proteger a identidade dos investigados e assegurar a confidencialidade da informação recolhida.

No primeiro momento, foi enviada uma carta ao diretor do CEG, explicando os objetivos do estudo e solicitando a respetiva autorização para proceder à recolha de informações. Foi realizada a primeira visita ao CEG-UL, no dia 17 de outubro de 2011, onde foi entregue, em mão, um documento da Escola Superior de Gestão de Idanha-a-Nova a formalizar o pedido de autorização ao diretor do CEG-UL, dando-se assim início ao trabalho empírico. Este trabalho foi desenvolvido em duas etapas: na primeira foram abordados pessoal e individualmente, todos os coordenadores dos núcleos. Neste primeiro con-

tacto foi explicado o objetivo da pesquisa e a sua operacionalização, na qual iria ser administrado um questionário (anexo A) com o objetivo de identificar os estilos de liderança valorizados pelos coordenadores dos núcleos de investigação.

Após terminar a primeira etapa da investigação deu-se início à segunda etapa que teve lugar no início de março de 2012. Foram seguidas novamente as formalidades necessárias até obter resposta afirmativa por parte do Centro de Estudos Geográficos da Universidade de Lisboa, iniciando-se todo o processo de realização das entrevistas (anexo C e D).

Considerando o consentimento e a autorização da instituição referida anteriormente, e mediante o contacto e aprovação dos inquiridos participantes no estudo, agregados em três equipas e respetivos coordenadores, foram delimitadas as datas para a realização das entrevistas de acordo com a disponibilidade de cada entrevistado, hora e local. O entrevistador no momento da realização da entrevista solicitou (sem exceções) autorização para gravação da mesma. Todo o processo da realização das entrevistas decorreu no período entre maio e junho de 2012.

Foi administrado um questionário (anexo A) a todos os coordenadores dos núcleos de investigação do CEG-UL para identificar os estilos de liderança valorizados pelos coordenadores destes núcleos. Este questionário desenvolvido a partir das propostas de Rego & Cunha (2007), organiza-se em duas partes. A primeira parte centra-se na caracterização profissional dos coordenadores. A segunda parte divide-se em três grupos de afirmações que expressam as dimensões do conceito estilos de liderança. O primeiro grupo, que contém 30 afirmações, destina-se a medir a orientação para cada um dos estilos tendo em conta duas orientações comportamentais (para as pessoas e para as tarefas, abordando diversas características pessoais, as convicções, as emoções, o sentido de humor e o empenho, visando identificar três estilos de liderança (directivo/autoritário, liberal e democrático). No segundo grupo, em que se apresentam 21 afirmações, pretende-se identificar os modelos de liderança transformacional e transacional. O terceiro grupo é constituído por duas perguntas abertas e seis afirmações, pretende-se identificar o estilo de liderança carismático (ver anexo B – análise dos questionários).

As entrevistas, foram dirigidas aos coordenadores (anexo D) seleccionados na primeira fase do estudo, e aos elementos das respectivas equipas (anexo C). No quadro seguinte, apresenta-se o plano para a elaboração da entrevista.

Quadro 13 - Plano da entrevista

Plano da entrevista		
<b>Decisão</b>	<p><b>- Propósito</b></p> <p><b>- Os entrevistados</b></p> <p><b>- Entrevistador</b></p> <p><b>- Meios de comunicação</b></p> <p><b>- Tempo de entrevista</b></p> <p><b>- Prazos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Tema – Representações Sociais e Percepções de Liderança em Equipas de Investigação Científica;</li> <li>◦ Objetivos - Analisar as representações sociais e as percepções que os coordenadores e os membros das equipas de investigação científica produzem sobre os diferentes tipos de estilos de liderança valorizados nestas equipas pelos coordenadores.</li> <li>- Analisar em que medida os estilos de liderança valorizados pelos coordenadores moldam as representações sociais e as percepções que os diferentes elementos das equipas de investigação científica produzem sobre a liderança, as competências do líder, a avaliação do papel do coordenador no trabalho em equipa, considerando que as diferentes posições que os diversos elementos ocupam na estrutura destas equipas geram representações sociais e as percepções diferenciadas sobre os estilos de liderança.</li> <li>◦ Entrevistados de 3 equipas (faz-se uma seleção fundamentada em critérios) e os respectivos líderes (3). A contactar para marcação de entrevista (telefonar/pessoalmente/e-mail);</li> <li>◦ Autor do estudo;</li> <li>◦ Tipo – oral (individual), gravada (pedir autorização para gravar a entrevista) no caso de não ser gravada, (pedir autorização para registar ou recolher a informação adquirida);</li> <li>◦ Espaço – espaço reservado (uma sala) no edifício da Universidade de Lisboa;</li> <li>◦ Momento – a definir com o entrevistado;</li> <li>◦ De 30, 45 a 60 minutos;</li> <li>◦ Realizadas entre Maio e Junho de 2012.</li> </ul>
<b>Elaboração</b>	<p><b>- Entrevista</b></p> <p><b>- Marcação da entrevista</b></p>	<p><b>As dimensões a serem estudadas são constituídas por várias sub-dimensões:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Percepções do entrevistado sobre o assunto em estudo (liderança, líder, objetivos da equipa e gestão);</li> <li>- Conhecer a capacidade de planeamento e de organização do líder;</li> <li>- Conhecer a forma como dirige, comunica e controla o líder;</li> <li>- Conhecer a capacidade de decisão e de gestão do tempo do líder;</li> <li>- Conhecer a integridade do líder;</li> <li>- Saber como comunica as ideias e as expectativas;</li> <li>- Conhecer a capacidade de análise do líder;</li> <li>- Conhecer como o líder gere a sua equipa;</li> <li>◦ Representações sociais dos investigadores (opiniões) sobre seus coordenadores e viceversa.</li> </ul> <p><b>Descriminação dos itens:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Criar indicadores;</li> <li>◦ Considerar as expectativas do entrevistado;</li> <li>◦ Criar alternativas para fugas a perguntas;</li> <li>◦ Escolher um vocabulário adequado:</li> <li>◦ Apresentar de forma breve o projecto;</li> <li>◦ Decidir o espaço e o momento.</li> </ul>

Fonte: adaptado do Grupo, Sherlockianos - Guião de Entrevista.

O tipo de entrevista privilegiado foi a semi-diretiva. Na entrevista semi-diretiva existe um esquema de entrevista (e.g. grelha de temas). A ordem pela qual os temas podem ser abordados é livre; se o entrevistado não abordar espontaneamente um ou vários temas do esquema, o entrevistador deve

propor-lhe o tema. No âmbito de cada tema, os procedimentos aproximam-se dos da entrevista livre. A ambiguidade (definida como ausência de quadro de referência imposto) é menor, na medida em que o esquema da entrevista estrutura o indivíduo e, conseqüentemente, lhe impõe um quadro de referência. Todavia, cada um dos temas do esquema conserva uma relativa ambiguidade. O que significa que, sendo colocadas as grandes categorias do quadro de referência global, permanece uma não-definição dos quadros de referência ao nível de cada ponto(categoria). O que fica conseqüentemente definido é o campo, através das suas categorias, permanecendo as categorias estruturantes relativamente ambíguas (Ghiglione e Matalon, 2001, p. 64).

O guião de entrevista (anexo D) dirigido aos coordenadores das equipas é constituído por três partes e o guião (anexo C) orientado aos membros de equipa tem quatro partes. A primeira parte centra-se na caracterização pessoal e profissional dos elementos da equipa, uma vez que a caracterização dos líderes foi obtida quando administrados os questionários (1ª parte da investigação); a segunda parte centra-se nas percepções dos coordenadores e dos investigadores sobre a liderança; a terceira parte centra-se nas competências fundamentais do coordenador da equipa; a quarta parte centra-se na avaliação do papel do coordenador no trabalho em equipa.

Os membros de equipa entrevistados (quadro 14) foram seleccionados através dos seguintes critérios: número de elementos da equipa em estudo, o tempo que esses elementos permanecem na equipa, estrutura etária e sexual dos elementos da equipa e o grau académico dos investigadores.

Quadro 14 - Os entrevistados

Coordenadores/Grau académico/ estilo de liderança	Equipas/níveis académicos
Grau académico: Doutoramento/Agregação <b>Diretivo/Autocrático - Líder Q2</b>	Equipa: Formada por 24 elementos com 3 níveis académicos 4 Investigadores e 4 Investigadoras
Grau académico: Doutoramento <b>Liderança Carismática - Líder Q3</b>	Equipa: Formada por 27 elementos com 4 níveis académicos 2 Investigadores e 3 investigadoras
Grau académico: Doutoramento/Agregação <b>Liderança Transformacional - Líder Q10</b>	Equipa: Formada por 13 elementos com 4 níveis académicos 2 Investigadores e 3 investigadores

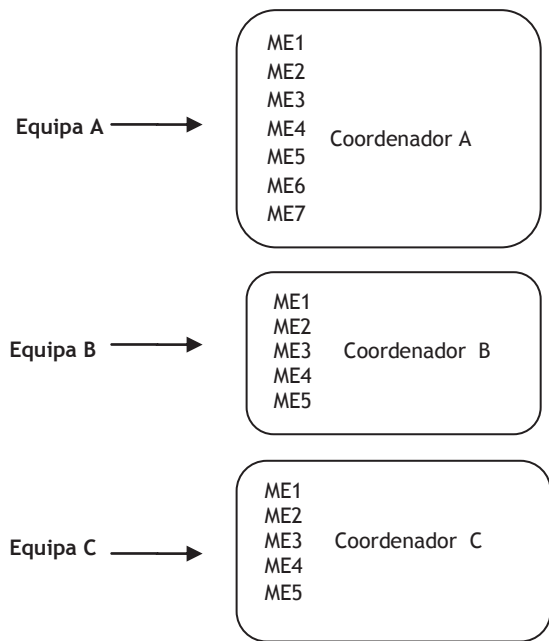
Fonte: Elaborado pelo autor.

Na análise das entrevistas (anexo E) foi privilegiada a técnica de análise de conteúdo. Como refere Bardin (1977),

“ (...) qualquer comunicação, isto é, qualquer transporte de significações de um emissor para um recetor controlado ou não por este, deveria poder ser escrito, decifrado pelas técnicas de análise de conteúdo” (Bardin, 1977, p. 32).

“Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/receção destas mensagens” (Bardin, 1977, p. 42). A análise de informação das entrevistas, realizadas aos coordenadores e investigadores de três equipas de investigação científica, está organizada numa grelha (página seguinte) constituída por três dimensões, que se desdobram em sub-dimensões e expressas em vários indicadores.

**Grelha esquemática de análise de conteúdo**



**1ª DIMENSÃO**  
Perceções dos entrevistados sobre liderança

Indicadores



- (1ª) Cognições sobre:
- Liderança;
  - Líder;
  - Funções de gestão e funções de liderança.

**2ª DIMENSÃO**  
Representações sociais sobre as competências fundamentais do coordenador da equipa

Sub-dimensões



- (1ª) Planeamento e organização;  
(2ª) Direção, comunicação e controlo;  
(3ª) Capacidade de decisão e de gestão do tempo

Indicadores



- (1ª)
- Definição e comunicação de objetivos aos membros e à equipa;
  - O incentivo aos membros da equipa na participação dos objetivos
  - O desejável da regularidade com que se revê a execução do trabalho;
  - Apoio do coordenador aos membros de equipa nas dificuldades de desempenho;
  - Apoio do coordenador aos membros sobre a articulação do trabalho entre eles/equipas e departamentos;
  - Frequência da realização das reuniões e comparência dos seus membros.

- (2ª)
- Honestidade na comunicação do coordenador com os membros de equipa;
  - Informação dada de forma célere necessária ao trabalho na equipa;
  - Elogios e críticas do coordenador, à cerca do desempenho dos membros de equipa;
  - Discussão sobre a resolução dos conflitos e discordâncias.

- (3ª)
- A tomada de decisões difíceis;
  - As prioridades e os prazos;
  - A delegação de autoridade quando é aconselhável ou não;
  - Mostrar confiança nos membros de equipa quando se delega funções;
  - Controlo do trabalho dos membros de equipa.

**3ª DIMENSÃO**  
Representações sociais sobre a posição do coordenador

Sub-dimensões



- (1ª) Integridade;  
(2ª) Comunicação de ideias e de expectativas;  
(3ª) Capacidade de análise  
(4ª) Capacidade de gestão

Indicadores



- (1ª)
- A integridade pessoal e profissional;
  - A integridade na informação;
  - A confiança/crédito nos membros de equipa por parte do coordenador
  - A coerência nas opiniões do coordenador.

- (2ª)
- Aceitação/respeito ao coordenador por parte dos seus membros nas suas decisões;
  - Adaptação das mensagens à audiência;
  - Gestão de conflitos.

- (3ª)
- Eficiência do na recolha de informação para tomar decisões;
  - Eficiência na tomada de decisões difíceis;
  - Procedimento estratégico ou tático do coordenador
  - Antecipação de tendências na obtenção de objetivos na equipa.

- (4ª)
- Capacidade do coordenador em constituir uma boa equipa;
  - Satisfação em ser coordenador e fazer parte da equipa;
  - Adaptação do coordenador a pessoas de diferentes estilos de atuação;
  - Respeito entre as pessoas da equipa;
  - A preferência do coordenador na obtenção de informação (adequada ou favorável);
  - Formas de motivação por parte do coordenador aos membros de equipa;
  - O controlo das situações exercido pelo coordenador.

## 2. Equipas e atores

Neste trabalho pretende-se analisar as representações sociais e as perceções que os coordenadores e os membros das equipas produzem sobre os estilos de liderança valorizados pelos coordenadores nas diversas equipas.

Como se referiu, no questionário administrado, procurou-se identificar os diversos tipos de estilos de liderança valorizados pelos diferentes coordenadores das diversas equipas de investigação. Neste questionário pretendia-se que os inquiridos respondessem de acordo com aquilo que efetivamente são e fazem, e não do que gostariam de ser ou de acordo com o que pensam que os outros gostariam que eles fossem. Foram identificados três tipos de estilos de liderança valorizados pelos coordenadores das equipas. Posteriormente realizaram-se entrevistas aos três coordenadores e a diversos investigadores que integram essas equipas.

Quadro 15 - Caracterização dos atores entrevistados

COORDENADORES/ MEMBROS DAS EQUIPAS	IDADE	GÉNERO	NACIONALIDADE	HABILITAÇÕES LITERÁ- RIAS/CATEGORIA PROFISSIONAL	COORDENA O NÚCLEO DE INVESTIGAÇÃO	OCUPA A ATUAL POSIÇÃO (INVE- STIGADOR)
<b>EQUIPA A</b>						
COORDENADOR A	49	Masculino	Portuguesa	Agregação - Professor Cate- drático	4 Anos	
ME1	29	Masculino	Portuguesa	Mestrado/Bolseiro de douto- ramento		2,5 Anos
ME2	29	Feminino	Portuguesa	Mestrado/Bolseiro de douto- ramento		3 Anos
ME3	34	Feminina	Portuguesa	Doutoramento/Bolseiro pós- doutoramento		5 Meses
ME4	56	Masculino	Portuguesa	Doutoramento		7 Anos
ME5	45	Masculino	Portuguesa	Doutoramento		4 Anos
ME6	29	Feminino	Portuguesa	Mestrado/Bolseiro de douto- ramento		4 a 5 Anos
ME/	36	Masculino	Portuguesa	Doutoramento		8 Anos
ME8	48	Feminino	Portuguesa	Doutoramento		4 Anos
<b>EQUIPA B</b>						
COORDENADORA B	45	Feminino	Portuguesa	Doutoramento	3 Anos	
ME1	34	Feminino	Portuguesa	Doutoramento		+/- 3 Anos
ME2	33	Masculino	Portuguesa/Francesa	Doutoramento/Bolseiro pós- doutoramento		5 Meses
ME3	24	Feminina	Portuguesa	Licenciatura/Bolseiro mestre		2 Anos
ME4	29	Masculino	Portuguesa	Licenciatura/Bolseiro mestre		1 Ano
ME5	37	Feminino	Portuguesa	Doutoramento		1 Ano
<b>EQUIPA C</b>						
COORDENADORA C	55	Feminino	Portuguesa	Agregação - Professor Cate- drático	3 Anos	
ME1	50	Masculino	Portuguesa	Doutoramento		12 Anos
ME2	29	Masculino	Portuguesa	Licenciatura/Bolseiro de mestrado		4 Anos
ME3	43	Feminina	Portuguesa	Doutoramento		3 Anos
ME4	32	Feminino	Britânica	Doutoramento		4 Anos
ME5	32	Feminino	Portuguesa	Mestrado/Bolseiro de Dou- toramento		4 Anos

Fonte: Elaborado pelo autor.

O coordenador da equipa A valoriza uma liderança de estilo diretivo/autocrático. Este estilo de liderança dá prioridade à produção e à tarefa, é diretivo ao nível da tomada de decisão e procura reduzir a influência da iniciativa individual dos membros do grupo. O líder quer ser dominador e poderoso, sendo o seu objetivo vencer. É determinado e sente-se realizado quando atinge níveis altos de produção, olhando somente para os resultados. Não valoriza os esforços dos subordinados atribuindo-lhes culpas quando surgem falhas no sistema. O relacionamento com os subordinados rege-se pela autoridade porque impõe a sua vontade, mesmo que vá contra a vontade dos outros nunca confiando nestes.

Organiza condições de trabalho que reduzem os aspetos afetivos de modo a impedir que os fatores humanos possam prejudicar a eficácia. Fixa diretrizes sem a participação do grupo, determina os procedimentos para a execução das tarefas, designa qual a tarefa de cada um dos subordinados, dá instruções concretas, sem deixar espaço para a criatividade dos liderados, este tipo de líder é pessoal, quer nos elogios, quer nas críticas que faz. Mas devemos ter sempre em conta a seguinte advertência:

O comportamento de liderança localizado no lado extremo esquerdo, denota que o líder mantém alto grau de controlo sobre os membros de equipa, enquanto o comportamento no lado extremo direito mostra um líder que permite muita liberdade de ação nas equipas. Nenhum dos extremos é absoluto, pois a autoridade e a liberdade nunca são ilimitadas (Chiavenato, 2000, p. 141).

A coordenadora B valoriza um estilo de liderança carismático. Este estilo subentende que a liderança deve ser visionária e aqueles que têm esta visão devem dar-lhe um sentido para novas finalidades, tornando-a mais forte, com significado e como um processo de ação coletiva. “A liderança não está apenas num indivíduo mas igualmente em todos os que partilham esta visão. Neste sentido a liderança transforma-se num estado de consciência coletiva, um pouco mais do que traços de personalidade ou um jogo de habilidades” (Rouco & Sarmento, 2004, p. 85).

Carisma designa uma forma de influência baseada, não na tradição nem na autoridade formal, mas nas percepções dos seguidores de que o líder está dotado de excecionais qualidades (Weber, 1991). Alguns traços do líder (como a autoconfiança, fortes convicções, dotes oratórios) tendem a aumentar o carisma, mas mais importante é o contexto que torna os atributos e visão do líder relevantes para as necessidades dos seguidores. Duas pessoas podem deter os mesmos traços (potencialmente) carismáticos, mas cujos efeitos sobre os seguidores são completamente diferentes. Este tipo de liderança compreende os traços de líder marcados pela dominância, (forte motivação para o poder, elevada confiança e forte convicção na moralidade das suas crenças); pelo comportamento do líder que cria a impressão de competência entre os seus seguidores, proporcionando uma visão apelativa do que pode vir a ser no futuro. Dá ao trabalho dos seguidores mais significado e inspira o seu entusiasmo e empenho, modelar papéis é um exemplo que os seguidores imitam. Comunica elevadas expectativas de desempenho aos seguidores e transmite-lhes confiança. Este líder desperta nos seguidores motivos que são relevantes para a missão do grupo, levando-os a querer alcançar a missão e a esforçar-se por isso. Definem os papéis dos seguidores, de forma, a que estes sejam apelativos para eles (e.g., as tarefas simples, repetitivas e rotineiras tendem a não comportar esse potencial). Os efeitos sobre os seguidores são vastos e profundos. Os seguidores confiam na correção das crenças do líder (que são semelhantes às dele), aceitam-no inquestionavelmente, sentem afeição e vontade de lhe obedecer porque se identificam com ele, envolvendo-se emocionalmente na missão da organização que o líder corporiza, perfilham objetivos ambiciosos e sentem-se capazes de contribuir para o sucesso da missão do grupo. Um líder carismático pode ter tendência a acreditar mais em si próprio do que na equipa e isto pode criar o risco de um projeto, ou até mesmo uma organização inteira, caia se o líder sair. Aos olhos dos seguidores, o sucesso está associado à presença do líder carismático.

A coordenadora C valoriza um de estilo de liderança transformacional, neste tipo de liderança, o líder inspira a equipa com uma visão partilhada do futuro. A liderança transformacional desenvolve-se através de identificação, em que os seguidores imitam o comportamento do líder ou adotam as mesmas atitudes porque desejam agradar-lhe, e através da internalização, em que os membros das equipas aderem porque interpretam as solicitações do líder como intrinsecamente desejável e correto do ponto de vista das suas crenças, valores e atitudes. Na liderança transformacional há um enfoque na mudança de atitudes, crenças e valores dos seguidores. O líder baseia-se nas suas competências especializadas e nas boas relações entre ele e os seus seguidores. Estes são encarados como pessoas com uma identidade espiritual, que visam a realização das suas próprias virtudes e forças, o autodesenvolvimento e o

desenvolvimento dos outros. Incrementa-se a autoconfiança, a autonomia, a autorrealização e o auto valor.

O líder adota comportamentos que ativam fortes emoções nos seguidores, suscitam a confiança e a identificação destes com ele. O líder comunica uma visão apelativa, usa símbolos para fomentar o esforço dos seguidores, atua com um modelo de comportamento. O líder estimula nos seguidores a tomada de consciência dos problemas, dos seus pensamentos e imaginações, fomenta-lhes o pensamento inovador/criativo e incita-os a questionar as suas assunções. O líder presta atenção às necessidades de desenvolvimento dos seguidores, apoia-os, encoraja-os, treina-os e tenta desenvolver o seu potencial, fornecendo feedback e delegando responsabilidades.

“A Liderança transaccional surge, quando se toma a iniciativa de oferecer algum tipo de satisfação de necessidades, em troca de algo apreciado pelos seus colaboradores, como por exemplo a remuneração. A Liderança Transformacional, no entanto, é o processo que visa envolver os colaboradores comprometidos com o contexto de valores partilhados e visão partilhada” (Hooper e Potter, 2010, p. 73).

Os coordenadores, em termos etários, têm idades compreendidas entre os 45 e 55 anos. A coordenadora C tem 55 anos, o coordenador A 49 e a coordenadora B 45 anos.

Dos dezoito membros de equipa eleitos para serem entrevistados, dez situam-se na categoria etária [26-35 anos], quatro na [36-45 anos], dois na [46-55 anos] e um tem menos de 25 anos e outro tem mais de 55 anos.

Os outros oito investigadores entrevistados, que integram a equipa A, têm idades compreendidas entre os 29 e os 56 anos. Quatro investigadores situam-se na categoria etária [26-35 anos], dos quais três têm 29 anos. Apenas um investigador tem mais de 55 anos. Os outros cinco investigadores selecionados da equipa B têm idades compreendidas entre os 24 e 37 anos. Três elementos situam-se na categoria etária [26-35 anos]. Os outros dois investigadores têm, respetivamente, 24 e 37 anos. Os outros cinco investigadores selecionados da equipa C têm idades compreendidas entre os 29 e os 50 anos. Três membros situam-se na categoria etária [26-35 anos]. Os outros dois elementos têm, respetivamente, 43 e 50 anos.

Em termos de composição por sexos, duas coordenadoras (B e C) são do sexo feminino e o coordenador A do sexo masculino. Refira-se que dos dez coordenadores dos Núcleos de Investigação do CEG-UL, seis são do sexo masculino e quatro do sexo feminino (anexo 4). Os outros elementos das equipas que foram entrevistados, oito são do sexo masculino e dez do feminino.

Os coordenadores das três equipas são doutores, 2 são catedráticos com agregação. O título académico de agregado, atesta a qualidade do currículo académico profissional, científico e pedagógico, a capacidade de investigação e a aptidão para dirigir e realizar trabalho científico independente (Cf. Decreto-Lei n.º 239/2007 de 19 de Junho).

Dos investigadores entrevistados, 11 têm o grau de doutor, sendo 2 bolseiros de pós-doutoramento; 4 o grau de mestre, todos eles bolseiros de doutoramento; 3 são licenciados, todos eles bolseiros de mestrado.

Os investigadores entrevistados da equipa A, distribuem-se por diversos graus académicos: 5 doutores, sendo 1 bolseiro de pós-doutoramento; 3 mestres, todos eles bolseiros de doutoramento. Os 5 membros entrevistados da equipa B distribuem-se pelo grau de doutor (3), sendo 1 bolseiro de pós-doutoramento e pelo grau de licenciado (2), bolseiros de mestrado. Dos 5 investigadores entrevistados da equipa C, 3 são doutores, 1 mestre, bolseiro de doutoramento e 1 licenciado, bolseiro de mestrado.

Os três coordenadores são responsáveis pelos respetivos núcleos de investigação desde há 3 ou 4 anos e têm a nacionalidade portuguesa. Dos 18 investigadores entrevistados, 16 têm a nacionalidade portuguesa, um tem dupla nacionalidade portuguesa/francesa e outro tem nacionalidade britânica.

Os investigadores integram as equipas durante o período temporal compreendido entre cinco meses e 12 anos. Constata-se também que os elementos com um grau académico mais elevado estão há mais tempo na equipa.

No entanto pode acontecer que a presença dos membros da equipa sejam limitados no tempo com entrada ou saída de elementos, a sua antiguidade na equipa diz respeito às experiências profissionais, à experiência de trabalho em equipa, à preferência do trabalho em equipa e ao grau académico, agregando assim pessoas de diferentes níveis académicos.

Os entrevistados (coordenador e elementos de equipa), de uma maneira geral, desenvolvem atividades de acordo com a sua posição hierárquica, em torno da investigação, partilham tarefas, responsabilidades e objetivos, onde se enfatiza a interdependência entre os investigadores no processo produtivo e concretização de projetos.

Os coordenadores desenvolvem diversas atividades, nomeadamente, a investigação e gestão. São responsáveis pela elaboração de projetos de investigação, concorrendo a projetos financiados nacional e internacionalmente, incentivam os investigadores na participação de congressos, organizam eventos entre outras atividades.

Os elementos de equipa para além de realizarem as suas atividades científicas (mestrado, doutoramento ou pós-doutoramento) desenvolvem múltiplas atividades, designadamente, secretariado, gestão, organização de eventos, consultadoria, ensino, participam na criação e, concretização de projeto.

A caracterização das equipas e dos atores (quadro 15) permite identificar diferentes posições que os diversos elementos ocupam na estrutura destas equipas, e que podem possibilitar a génese de representações sociais e de percepções diferenciadas, sobre os estilos de liderança.

### 3. Percepções sobre a liderança

Neste capítulo procura-se dar conta das percepções dos coordenadores e dos elementos das equipas seleccionadas sobre a liderança. Estas percepções constituem-se a partir do significado atribuído à liderança e ao líder, do perfil de liderança desejado e das similitudes, diferenças e articulações entre as noções e funções de liderança e de gestão.

O coordenador A considera-se um líder. Afirma ter uma visão clara da temática, e da importância da liderança no desenvolvimento do trabalho nas equipas de investigação. Para este coordenador, liderar é ser capaz de convencer os outros de que o “caminho a seguir é o correto”, sustentando que o estilo de liderança valorizado por si é aquele que melhor se adapta à sua equipa. Considera que este estilo de liderança deve ser flexível de forma a incorporar as posições dos indivíduos que se tornam relevantes na estratégia do grupo mas acentuando que é o coordenador que em determinadas alturas toma as decisões. Revela também que o seu perfil de liderança é o mais apropriado para concretização dos objetivos da equipa:

*“Acho que as pessoas gostam de sentir, e acho que sentem isso, que a sua opinião é tida em conta na definição da estratégia do grupo, mas também sabem que o coordenador do grupo assume a responsabilidade, por exemplo pela performance científica do grupo” (ECA).*

Perspetiva a gestão e a liderança como sendo funções distintas,

*“São diferentes, mas também depende do tipo de gestão, há muita gestão que é corrente e que não implica necessariamente liderança” (ECA).*

Considera que a liderança e gestão são processos distintos, podendo, no entanto, ser integrados e desenvolvidos pela mesma pessoa.

Todos os membros da equipa A consideram o coordenador um líder:

*“Sim creio que ele tem espírito de liderança (...) reconheço no professor competências científicas capacidade para tomar decisões, partilha, tem cultura vasta “saber é poder” tem o dom da retórica está sempre bem-disposto é uma pessoa positiva” (ME8-CA), “Definiria sim absolutamente (...) o perfil com que eu me identifico mais, é precisamente a do meu líder” (ME7-CA), “A grande mais valia é a capacidade de liderança que vejo no professor, da qual a razão que trabalho com ele, independentemente das nossas posições do nosso grau de conhecimento, no que toca aos temas que trabalhamos em conjunto, escuta-nos ao mesmo nível (...)” (ME1-CA).*

O estilo de liderança privilegiado pelo coordenador é para os membros da equipa o estilo que se adequa ao trabalho de investigação desenvolvido em equipa:

*“ (...) a liderança que temos neste momento é aquela que se adequa, aquilo que é o estado atual do grupo de investigação (...)” (ME5-CA).*

Todos os membros entrevistados consideram este tipo de liderança o mais apropriado para a concretização dos objetivos da equipa:

*“ (...) a questão aqui dos objetivos é importante porquê? Porque, os objetivos poderiam ser outros, mas são estes pronto, nós concordamos com eles, em princípio, não vejo vozes dissonantes, em relação a esses objetivos e portanto sendo estes os objetivos, que estão traçados, e devem ter sido definidos pelo coordenador, eu parece-me que nesta altura a organização, a relação entre as pessoas, a própria relação entre o coordenador e os restantes membros, é a mais adequada para atingir-mos esses objetivos” (ME5-CA),*

todavia, um membro de equipa, doutorado e que integra a equipa há 4 anos, assinala que nem sempre a liderança que deseja é a que tem na sua equipa, enfatizando a partilha e a cooperação.

Para os diversos elementos da equipa, liderança significa saber coordenar e, para que tal aconteça, o líder tem de ter a capacidade de escutar, perceber o que as pessoas que estão à sua volta desejam fazer e enquadrar esse desejo naquilo que a sociedade solicita do ponto de vista do conhecimento atual da ciência:

*“(...) boa capacidade de escutar e de perceber o que é que as pessoas, que estão à nossa volta e trabalham connosco, desejam fazer(...)” (ME1-CA).*

Enfatizam um significado de liderança associado a um sentido de justiça, de elogio e de crítica, quando necessário, à capacidade de fazer os indivíduos sentirem que fazem parte de um todo, de ter a capacidade de motivar para concretização de um objetivo comum:

*“Liderança tem a ver com muitas coisas. É o contrário de chefia (chefes há muitos líderes há poucos). As pessoas ligam muito a duas coisas, capacidade de motivação, de congregação das pessoas, com um objetivo, as pessoas tem que sentir que fazem parte desse todo, são uma peça importante dessa máquina, saber motivar para esse objetivo comum é uma das características da liderança” (ME5-CA).*

Um registo prescritivo e normativo caracteriza os discursos dos elementos da equipa sobre o papel do líder. Consideram que o líder tem de saber delegar funções, deve saber gerir recursos financeiros e humanos, deve saber gerir as sensibilidades entre os elementos da equipa, tem de ter um poder organizacional e ter sempre em conta o equilíbrio.

Os termos mais enunciados pelos entrevistados para definirem liderança são: motivar, ouvir/escutar. Depreende-se, assim, que são apreciações prezadas e valorizadas por parte destes ao serem liderados ou que o líder deve ter sempre em mente. Outros termos utilizados são: elogiar, criticar, sentido de justiça e objetivos.

Há uma investigadora, doutorada e que integra a equipa há 4 anos, que refere o facto de a liderança não ter de ser personificada em alguém, mas estar associada à capacidade que o grupo tem para desenvolver projetos:

*“Não significa liderança personificada numa pessoa, liderança tem a ver com grupo e com a capacidade de o grupo desenvolver projetos, criar ideias, desenvolver ideias, para mim não é necessário assentar numa pessoa (...)” (ME8-CA).*

Neste sentido esta definição assinala uma perspetiva de liderança um pouco díspar, das definições apresentadas pelos colegas de equipa e pelo seu coordenador.

Outro aspeto que a maior parte dos entrevistados desta equipa referem é que a gestão está incluída na liderança, acaba-se por ter que fazer gestão na liderança, a liderança tem de saber o que é a gestão, um “bom” líder tem de saber gerir, as funções tocam-se em algumas partes:

*“Acho que liderança sem gestão é só teoria, um bom líder, tem de ter uma boa noção do que é a gestão, exatamente, para poder articular, aquilo que é intrínseco nas pessoas, e o que as pessoas querem fazer e o que de facto é funcional e a sociedade pede” (ME1-CA),*

dois investigadores, doutorados e que integram a equipa há 7 e 4 anos respetivamente, referem que se está perante processos distintos, sustentando uma posição idêntica à do seu coordenador.

*“Liderar e gerir não é a mesma coisa são processos distintos, a liderança são várias pastas a gestão será só uma” (ME4-CA), “Acho que sim, são processos distintos, gestão é uma coisa muito chata, gerir um projeto é uma coisa horrível, tem tanta burocracia é preciso dar resposta burocratas, nós transformamos às vezes em tecnocratas para gerir projetos, (...), posso ser uma excelente líder e uma péssima gestora” (MA8-CA).*

A coordenadora B reconhece-se como um líder:

*“ (...) podia ter dúvidas sobre a minha maneira de ser, sobre o meu percurso (...), e portanto reconheço-me também como líder”* (ECB).

A liderança para este coordenador passa, fundamentalmente, por tomar decisões e definir as regras, e ao mesmo tempo entender as especificidades de cada investigador. Considera também que lhe está subjacente uma grande responsabilidade, a preocupação de encontrar projetos, onde se possam enquadrar os vários investigadores. Para a coordenadora B este processo implica *“saber cobrar às pessoas, porque também tem de corresponder, para merecerem ter financiamentos e participação nesses mesmos projetos”*. Considera que existe uma componente pessoal de gestão de recursos humanos, de grande importância na gestão de uma equipa, *“caso contrário as pessoas ficam relativamente indiferentes, podem acabar por cair numa inércia, implica uma constante aproximação das pessoas, com uma forma de as gerir individual”*. Liderança é, sobretudo, uma gestão de pessoas.

Para esta coordenadora, o seu estilo de liderança é o mais apropriado para a concretização dos objetivos da equipa,

*“ (...) e portanto tenho estado mais de forma individual, do que em coletivo, eu sinto que essa é uma falha mas ao mesmo tempo, se calhar também foi o meu “segredo”. (...) o meu tempo não me permite encontrar a solução melhor para de facto conseguir os mesmos objetivos, (...) ”* (ECB).

Salienta que a gestão e a liderança são processos diferentes, embora considere que a gestão é um apoio à liderança. Sustenta-se aqui a ideia, de que os dois processos são qualitativamente diferentes e mesmo mutuamente exclusivos, a preocupação dos gestores reflete-se no modo de fazer as coisas, enquanto para os líderes a importância é dada ao significado das coisas para as pessoas (Cf. Zalesnik, 1977).

Das perceções expressas pela coordenadora, passamos para o plano das perceções manifestadas pelos membros de equipa B sobre liderança.

Os discursos produzidos pelos membros da equipa B, perspetivam a liderança como a capacidade de alguém para conseguir liderar ou captar a atenção de um grupo/equipa e dirigindo essa equipa num determinado sentido, para que um conjunto de atividades, possam ser levadas a cabo com sucesso. A liderança apresenta-se, também, como uma característica pessoal, que se desenvolve ao longo do tempo. Acentua-se a importância de o líder deter experiência e conhecimento na área em que se desenvolve o trabalho. A ênfase colocada nos termos “equipa”, “objetivos”, e “motivar” reforça a importância que os investigadores conferem ao trabalho em equipa, trabalhando todos para o mesmo fim e de forma motivada:

*“Liderança é a capacidade em empurrar uma equipa num determinado sentido para um conjunto de tarefas para que possam ser levadas a cabo com sucesso e que envolve um conhecimento profundo dessas tarefas para atingir objetivos”* (ME2-CB).

Os entrevistados consideram a coordenadora um líder.

Dois membros de equipa, doutorados mas que integram a equipa há menos de um ano, no seu discurso mencionam o perfil de liderança desejado na sua equipa, mas não referem que seja o que têm:

*“Tem de ser uma pessoa muito experiente que tenha uma excelente capacidade de divulgação, comunicação, vulgarização quase, e uma empatia muito forte”* (ME2-CB), *“Uma liderança participativa no sentido da pessoa que lidera tem conhecimento sabe liderar, mas que ao mesmo tempo deixa a porta aberta para os próprios investigadores desenvolverem o seu trabalho”* (ME5-CB),

outros dois investigadores revelam que preferem o estilo de liderança do seu coordenador:

*“É a que tenho (liderança), do que conheço de outros tipos de núcleos, eu funciono melhor com este tipo de líder, equipa”* (ME3-CB),

e só um membro de equipa, jovem bolsheiro de mestrado, pensa que é difícil responder, teria de vivenciar outras experiências, mas está satisfeito com a do seu líder, mas ao mesmo tempo responde que talvez preferisse uma liderança mais liberal:

*“Complicado responder, estou satisfeito com o tipo de liderança, para lhe poder responder se gostaria mais de um ou outro talvez teria de vivenciar a experiência, sim talvez preferisse uma liderança mais liberal, não estou a dizer que esta não é”* (ME4-CB).

Em síntese constatamos que poucos entrevistados manifestam que a liderança seguida pela coordenadora na equipa é a preferida. Outro elemento refere que talvez preferisse uma mais liberal, e dois elementos pronunciam-se sobre uma liderança que era a que queriam na equipa deles, deixando antever que preferiam aquela e não a do seu coordenador. No entanto, quase todos consideram este tipo de liderança o mais apropriado para a concretização dos objetivos da equipa, os restantes transmitem alguma incerteza nas suas palavras, os trechos seguintes assim o refletem:

*“Sim, corresponde à do meu líder mais ou menos”* (ME2-CB), *“Toda a equipa é difícil responder, considero o mais apropriado para a concretização dos objetos, segundo os objetivos de toda a equipa é complicado responder, eu funciono melhor com uma liderança mais liberal, a nível pessoal é mais benéfico um tipo de liderança mais liberal do que propriamente uma liderança mais fechada”* (ME4-CB).

Outro aspeto a mencionar, é que a maior parte dos entrevistados (ME2, ME3 e ME4) desta equipa considerarem que a “liderança está incluída ou faz parte da gestão”, ou “abrange a gestão”, algumas pessoas (ME1 e ME5), vêm, a gestão e a liderança como sendo processos diferentes:

*“Sim acho que a gestão é mais simples, acho que é mais fácil ser um bom gestor do que (fazes isto ou aquilo) ser líder, o que se destaca é mesmo essa capacidade de motivar as pessoas no bom sentido sem haver aquele jogo de poder”* (ME1-CB).

Alguns entrevistados consideram a liderança a gestão processos distintos, ideia partilhada pelo coordenador, para os que afirmam que a liderança abrange a gestão, a coordenadora contemporiza ao defender que, apesar de serem processos distintos, a gestão é um apoio à liderança.

A coordenadora C deixa transparecer no seu discurso, que se reconhece como um líder, referindo que traça objetivos claros que norteiam o trabalho na equipa:

*“(...) acho que sim, acho que sou líder, eu tenho objetivos claros relativamente ao que fazemos à forma como desenvolvemos o trabalho no núcleo (...), eu não tenho dúvidas que o trabalho que fazemos é útil para o desenvolvimento da ciência (...)”* (ECC).

Tem uma posição assertiva sobre a temática da liderança e a sua importância numa equipa de investigação científica. Para a coordenadora C liderar é, essencialmente, mobilizar a equipa para alcançar os objetivos propostos, considerando que o líder tem de ter uma atitude participativa envolvendo-se em todo o processo:

*“Para mim, liderança significa sobretudo mobilizar um grupo para dar resposta a um programa de trabalho e concretização de objetivos que queremos atingir. Tem de se criar os meios, envolver as pessoas, motiva-las e o próprio líder tem de ter uma atitude muito participativa muito envolvida em todo esse processo em que o líder não é a pessoa que manda os outros fazer é a pessoa que tem de fazer com os outros”* (ECC).

Esta coordenadora manifesta que a liderança valorizada na sua equipa deve ser sempre baseada na disponibilidade para aprender com os outros, valorizando essa diversidade, mas também com a preocupação de:

*“Nunca se perder o rumo e os valores que são fundamentais, apesar de por parte de algumas pessoas aceitarem mais facilmente como um desejo e uma grande motivação, outros se calhar às vezes podem*

*confundir ou ter uma representação que identifiquem como autoritarismo, isso pode acontecer é normal que aconteça, porque as duas coisas são difíceis de separar” (ECC).*

Para esta coordenadora não se trata de defender uma posição autoritária, mas de possibilitar a criação de oportunidades para os investigadores, competências, autonomia para desenvolverem os seus próprios projetos, mas enquadrando-os num coletivo porque considera que é fundamental haver metas comuns, refere que faz parte de um grupo, de uma organização, e portanto tem de descobrir qual é a “comunalidade”, e depois a melhor forma, de todos porem a “render os seus talentos”, procurando numa fase inicial perceber quais são os interesse e as motivações das “pessoas”.

Admite que haja outros tipos de liderança possíveis, mas visto haver investigadores com diferentes níveis académicos no seu grupo, considera que o seu perfil de liderança é o mais apropriado para a concretização dos seus objetivos. A coordenadora manifesta também a ideia de que é muito exigente para com os seus colaboradores.

*“Não mando fazer nunca, faço com eles, fazemos todos, não distribuo as tarefas, todos trabalham, evidentemente tem que haver uma coordenação tem que haver uma distribuição, uns gostam mais de uma coisa outros gostam mais de outra uns oferecem-se, outros não, há trabalhos mais chatos que também têm de ser feitos” (ECC).*

A coordenadora refere que tem a responsabilidade de decidir “tento equilibrar as coisas mas a responsabilidade e a última palavra é do coordenador” (ECC).

A coordenadora C refere que a gestão e a liderança são processos diferentes, embora nas condições em que as equipas trabalham, com poucos recursos, se torne necessário o desenvolvimento, pelos investigadores, de algumas competências de gestão ao nível dos projetos e da captação dos recursos.

Os entrevistados da equipa C, deixam transparecer nos seus discursos diferentes olhares sobre liderança. Para estes investigadores, liderança é a capacidade simultânea, de ser capaz de inspirar, motivar, influenciar, ter ideias, transmitir confiança na concretização, saber planear, definir objetivos, estabelecer metas, observar, ouvir, agir.

*“Liderança é a capacidade de simultaneamente ser capaz de inspirar, motivar, orientar, influenciar, ter ideias, uma visão e transmitir confiança na sua concretização, mas também saber planear, definir objetivos, estabelecer metas, coordenar, gerir tarefas e conflitos, etc., adaptando o comportamento e as atitudes às distintas circunstâncias e interlocutores. Um bom líder deve ser criativo, inovador, inspirador, mas também saber observar, ouvir e agir” (ME5-CC),*

outro elemento de equipa salienta que a liderança deve criar condições para que os investigadores possam concretizar as suas funções e objetivos:

*“Liderança é a capacidade de criar as condições que as pessoas precisam para cumprir as funções delas e cumprir os objetivos delas” (ME4-CC),*

a coordenação e gestão de um grupo de pessoas, no seio de uma equipa, no sentido de atingirem objetivos.

Outro entrevistado salienta que liderança significa uma linha de rumo:

*“Liderança significa identidade, provavelmente se tivesse que catalogar uma expressão, palavra seria mais uma identidade, controlo não naquela perceção pidesca e autocrática, mas controlo do ponto de identificação, ponto de controlo no sentido de, linha de rumo, provavelmente sim” (ME2-CC).*

Nos discursos desenvolvidos pelos membros de equipa C, os termos mais vezes evocados para caracterizar liderança são: equipa, objetivos, motivar, orientar, conduzir e ouvir. Estas características acentuam o papel relevante dos objetivos, da motivação e da interdependência de todos os atores no trabalho em equipa.

Destaca-se no discurso de quase todos os elementos da equipa que o coordenador é um líder. Um membro de equipa, bolsreira de doutoramento, considera que só em certos aspetos e em alguns momentos o pode definir como líder, define-o essencialmente um “bom gestor”:

*“Em certos aspetos sim. A um nível macro é uma pessoa que conhece muito bem a realidade e a área académica/profissional em que desenvolve o seu trabalho, dominando perfeitamente os desafios e as oportunidades existentes e com muitos contactos, tanto em Portugal como no estrangeiro; tem uma visão/projeto para o núcleo/equipa e que através do seu trabalho de gestão tenta levar a cabo esse ideal. (...) Mas essencialmente, acho que é um bom gestor, cujos aspetos de personalidade lhe conferem alguns momentos de liderança. (...)”* (ME5-CC).

De uma maneira geral, todos os entrevistados referem que o estilo de liderança do coordenador é o que desejam para a sua equipa,

*“ (...) eu estou muito satisfeito com o perfil de liderança que tenho, (...), de qualquer forma, as pessoas desde que sejam consistentes, coerentes no processo que estabelecem e se é um processo serio ele funciona e aqui é o caso”* (ME1-CC),

no entanto, uma entrevistada, bolsreira de doutoramento, menciona que apesar de considerar o perfil de liderança “bom e ajustado”, por vezes este perfil torna-se “claustrofóbico”:

*“Acho que o perfil de liderança atual é bom e ajustado, ainda que por vezes seja arrebatador ou até mesmo claustrofóbico. Isto é, o grau de envolvimento, entusiasmo e exigência em termos de empenhamento é tal, que há momentos em que chega a haver pouco ou nenhum espaço para alguma coisa que seja externa ao trabalho ou desempenho de determinadas tarefas relacionadas com os projetos em curso, (...)”* (ME5-CC),

só um membro de equipa, investigadora britânica doutorada e que integra a equipa há 4 anos, menciona que o perfil de liderança seguido na equipa é muito bom,

*“Eu acho que o perfil de liderança para a nossa equipa é muito bom, (...)”* (ME4-CC).

Para a concretização dos objetivos da equipa, alguns investigadores, sobretudo os doutorados que estão há mais tempo na equipa, destacam que o perfil de liderança da coordenadora é o mais apropriado:

*“Neste caso sim, é um processo algo centralizado mas não excessivamente centralizador, isso é que é interessante, é centralizado mas, é um centralizado por conveniência e não por feitio autoritário do líder, não é o caso”* (ME1-CC),

outros elementos, consideram-no apropriado, mas referem que são precisos alguns “ajustes”, ou por considerem a equipa demasiado pequena para o volume de trabalho que tem, e, que não tem a ver com a atitude da coordenadora:

*“ (...) Considero que, por vezes, há um desajuste entre os objetivos planeados/definidos e os recursos materiais, mas essencialmente humanos, para a sua concretização. Esta situação conduz frequentemente a um descontentamento e mal-estar na equipa, que não tem a ver com o coordenador diretamente, nem com a sua ação, mas para o qual este deveria estar mais sensível e deveria fazer um esforço para minorar ou colmatar tais situações. Por outro lado, sinto a falta de discussões mais teóricas, conceptuais ou analíticas, sejam antes, durante ou depois da implementação dos projetos, bem como a abertura e diálogo com colegas que trabalham a mesma área ou assuntos. Finalmente, nas interações entre coordenador e membros da equipa ou até entre colegas, às vezes, sente-se o peso e a rigidez das hierarquias. Se estas situações fossem melhoradas, então seria o local ideal para trabalhar”* (ME5-CC).

Todos os entrevistados na equipa referem que a gestão e a liderança são processos distintos que se complementam, a liderança necessita da gestão:

*“ (...) são processos distintos pois liderar e gerir baseiam-se em ideias distintas, requerem competências diversas e têm utilidades diferenciadas. São funções complementares porque não existe boa liderança*

*sem uma gestão eficaz e não há boa gestão sem que esta seja reconhecida no papel de um líder. (...). Os líderes são criativos, inovadores, dinâmicos, assumem mais riscos, incentivam e estão preparados para lidar com a mudança. Já os gestores, são mais racionais, baseiam a ação no planeamento e nos procedimentos, estão preocupados com a eficiência, estabilidade e o controlo. (...)* ” (ME5-CC).

Como se referiu, no questionário administrado na primeira fase da investigação, identificaram-se três tipos de estilos de liderança valorizados pelos diferentes coordenadores das diversas equipas de investigação: o coordenador da equipa A valoriza um estilo de liderança diretivo/autocrático, a coordenadora B valoriza um estilo de liderança carismático e a coordenadora C valoriza um de estilo de liderança transformacional.

O coordenador da equipa A valoriza uma liderança de estilo diretivo/autocrático. Este estilo de liderança caracteriza-se por se dar prioridade à produção e à tarefa, ser diretivo ao nível da tomada de decisão e procurar reduzir a influência da iniciativa individual dos membros do grupo. Neste estilo emerge a imagem do líder como dominador e poderoso, sendo o seu objetivo vencer. Valoriza um líder determinado e realizado quando atinge níveis altos de produção, privilegiando os resultados. Não valoriza os esforços dos subordinados atribuindo-lhes culpas quando surgem falhas no sistema. Neste estilo de liderança o relacionamento com os subordinados rege-se pela autoridade, tendo pouca confiança nestes atores. Organiza condições de trabalho que reduzem os aspetos afetivos de modo a impedir que os fatores humanos possam prejudicar a eficácia. Fixa diretrizes sem a participação do grupo, determina os procedimentos para a execução das tarefas, designa qual a tarefa de cada um dos subordinados, dá instruções concretas, sem deixar espaço para a criatividade dos liderados, este tipo de líder é pessoal, quer nos elogios, quer nas críticas que faz. Como descrevemos anteriormente, este estilo de liderança:

Centraliza as decisões e impõe ordens à equipa. O comportamento destas equipas apresenta uma forte reação, frustração e agressividade, não existe espontaneidade de um lado e do outro, não há possibilidade de iniciativa, não se constroem amizades entre as pessoas. Embora aparentemente possam gostar das tarefas, não demonstraram satisfação com relação ao seu desenvolvimento. A presença física do líder é constante no desenvolvimento do trabalho. Na ausência deste, a equipa para o trabalho, e as pessoas tendem a expandir os seus sentimentos reprimidos, havendo explosões de indisciplina e de agressividade (Chiavenato, (2000, p. 138).

Depreende-se através dos depoimentos registados na entrevista que há uma aparente incoerência entre a liderança valorizada pelo coordenador no questionário e as perceções de liderança expressas nas entrevistas. Na entrevista o coordenador valoriza uma liderança em que a sua atuação na equipa visa conseguir convencer os membros de que o caminho a seguir “é correto”, tendo em conta a opinião de todos para a estratégia do grupo. Defende uma liderança flexível, em que o líder tem que assumir a responsabilidade da performance do grupo. Será que o coordenador no questionário apresenta a face «verdadeira» do seu estilo de liderança e na 2ª fase na realização da entrevista, percebe uma liderança moldada pela especificidade do trabalho em equipa? Valorizando o “espírito de equipa”.

Os investigadores nos seus discursos percebem a liderança como a capacidade de escutar, motivar e coordenar. Consideram que o estilo de liderança democrático caracteriza a liderança do coordenador e que este estilo é o mais adequado ao trabalho desenvolvido em equipa.

A coordenadora B valoriza um estilo de liderança carismático. Esta liderança “sugere heróis ou personagens como exemplos para seguir. O líder carismático é inspirador, transformador, revolucioná-

rio e agente de mudanças. Já o líder transacional (...) é aquele que apela aos interesses, especialmente às necessidades primárias (...) promete recompensas ou ameaças para conseguir que os seguidores (ou subordinados) trabalhem para realizar as metas” (Maximiano, 2008, p. 297).

Este estilo subentende que a liderança deve ser visionária e aqueles que têm esta visão devem dar-lhe um sentido para novas finalidades, tornando-a mais forte, com significado e como um processo de ação coletiva. A liderança não está apenas num indivíduo mas igualmente em todos os que partilham esta visão. Neste sentido a liderança transforma-se num estado de consciência coletiva, um pouco mais do que traços de personalidade ou um jogo de habilidades (Rouco & Sarmiento, 2004, p. 85).

Carisma designa uma forma de influência baseada, não na tradição nem na autoridade formal, mas nas percepções dos seguidores de que o líder está dotado de excepcionais qualidades (Weber, 1991). Alguns traços do líder (como a autoconfiança, fortes convicções, dotes oratórios) tendem a aumentar o carisma, mas mais importante é o contexto que torna os atributos e visão do líder relevantes para as necessidades dos seguidores. Duas pessoas podem deter os mesmos traços (potencialmente) carismáticos, mas cujos efeitos sobre os seguidores são completamente diferentes. Este tipo de liderança compreende os traços de líder marcados pela dominância, forte motivação para o poder, elevada confiança e forte convicção na moralidade das suas crenças); pelo comportamento do líder que cria a impressão de competência entre os seus seguidores, proporcionando uma visão apelativa do que pode vir a ser no futuro. Dá ao trabalho dos seguidores mais significado e inspira o seu entusiasmo e empenho, modelar papéis é um exemplo que os seguidores imitam. Comunica elevadas expectativas de desempenho aos seguidores e transmite-lhes confiança. Este líder desperta nos seguidores motivos que são relevantes para a missão do grupo, levando-os a querer alcançar a missão e a esforçar-se por isso. Definem os papéis dos seguidores, de forma, a que estes sejam apelativos para eles (e.g., as tarefas simples, repetitivas e rotineiras tendem a não comportar esse potencial). Os efeitos sobre os seguidores são vastos e profundos. Os seguidores confiam na correção das crenças do líder (que são semelhantes às dele), aceitam-no inquestionavelmente, sentem afeição e vontade de lhe obedecer porque se identificam com ele, envolvendo-se emocionalmente na missão da organização que o líder corporiza, perfilham objetivos ambiciosos e sentem-se capazes de contribuir para o sucesso da missão do grupo. Um líder carismático tende acreditar mais em si próprio do que na equipa e isto pode criar o risco de um projeto, ou até mesmo uma organização inteira, caia se o líder sair. Aos olhos dos seguidores, o sucesso está associado à presença do líder carismático.

Embora o estilo de liderança valorizado pelo coordenador no questionário seja o carismático, as percepções de liderança expressas na entrevista enfatizam a liderança com uma gestão de pessoas, valorizando um estilo de liderança, que passa fundamentalmente pela gestão de regras, de tomada de decisões, procurando entender as especificidades de cada membro, com uma forma de os gerir individualmente.

Os investigadores nos seus discursos percebem a liderança como a capacidade de motivar, coordenar, delegar, inovar, associada às características pessoais do líder. Consideram que o estilo de liderança desenvolvido pelo coordenador é o mais apropriado para a concretização dos objetivos da equipa.

A coordenadora C no questionário valoriza um estilo de liderança transformacional. Neste tipo de estilo de liderança o líder inspira a equipa com uma visão partilhada do futuro. A liderança transformacional desenvolve-se através de identificação, em que os seguidores imitam o comportamento do líder ou adotam as mesmas atitudes porque desejam agradar-lhe, e através da internalização, em que os membros das equipas aderem porque interpretam as solicitações do líder como intrinsecamente desejável e correto do ponto de vista das suas crenças, valores e atitudes. Na liderança transformacional há um enfoque na mudança de atitudes, crenças e valores dos seguidores. O líder baseia-se nas suas competências especializadas e nas boas relações entre ele e os seus seguidores. Estes são encarados como pessoas, com uma identidade espiritual, que visam a realização das suas próprias virtudes e for-

ças, o autodesenvolvimento e o desenvolvimento dos outros. Incrementa-se a autoconfiança, a autonomia, a autorrealização e o auto valor.

O líder adota comportamentos que ativam fortes emoções nos seguidores, suscitam a confiança e a identificação destes com ele. O líder comunica uma visão apelativa, usa símbolos para fomentar o esforço dos seguidores, atua com um modelo de comportamento. O líder estimula nos seguidores a tomada de consciência dos problemas, dos seus pensamentos e imaginações, fomenta-lhes o pensamento inovador/criativo e incita-os a questionar as suas assunções. O líder presta atenção às necessidades de desenvolvimento dos seguidores, apoia-os, encoraja-os, treina-os e tenta desenvolver o seu potencial, fornecendo feedback e delegando responsabilidades. “Quando um líder faz as pessoas sentirem-se fortes e competentes, como se fossem capazes de trabalhar mais do que alguma vez acreditaram ser possível, vão dar tudo o que têm, e exceder as próprias expectativas” (Kouzes e Posner, 2009, p. 43).

As perceções de liderança expressas na entrevista pela coordenadora C destacam a liderança como a capacidade de mobilizar, motivar, delegar e coordenar a equipa para a concretização dos objetivos. Liderar significa a melhor forma de rentabilizar os talentos dos investigadores, ter disponibilidade de aprender com os outros, valorizando a diversidade, criar oportunidades aos membros da equipa no sentido de ganharem competências, participando na definição dos seus próprios projetos.

Os membros da equipa C nos seus discursos percecionam a liderança como a capacidade de motivar, coordenar, delegar, inovar, associada às características pessoais do líder. Os membros da equipa da coordenadora C, de uma maneira geral, todos referem que o estilo de liderança do coordenador é o que desejam para a sua equipa.

Os três coordenadores valorizam estilos de liderança diferentes. No entanto, as perceções de liderança expressas nas entrevistas por estes coordenadores enfatizam a liderança como a capacidade de motivar, delegar e coordenar a equipa visando a concretização dos objetivos. Estas perceções sobre a liderança manifestam o “espírito de equipa” que se sobrepõe ao tipo de líder e estilo de liderança que os coordenadores valorizam.

Os coordenadores referem que a gestão e a liderança são processos diferentes, a coordenadora B reforça a interdependência entre estes processos, mas acentua as atividades de gestão como suporte das funções de liderança. Defende-se também, que num mundo estático, os protagonistas são os gestores, mas num mundo em mudança, o mais importante é a liderança. A gestão é um conjunto de processos que asseguram o funcionamento da empresa num mundo estático. Enquanto a liderança é quem cria os processos ou os altera para aproveitar novas oportunidades, tornando-se imprescindível num mundo em constante mudança (Kotter, 1997).

Os entrevistados das equipas A, B e C consideram que as funções de liderança e de gestão são distintas mas interdependentes.

O conceito de gestão e liderança podem andar juntos. Todavia são coisas diferentes. Liderança, entende-se como a ação de influenciar os outros a alcançarem fins desejáveis. Os líderes são pessoas que inspiram objetivos, motivação e ações de outros. Frequentemente iniciam processos de mudança para alcançar objetivos já definidos, ou novos desafios. A liderança envolve muita subtileza energia e capacidade de realização. A gestão ocupa-se da manutenção eficiente e eficaz do funcionamento corrente de uma organização. Embora a gestão apresente frequentemente traços das características da liderança, no conjunto da função ocupa-se mais da manutenção do que da mudança. Ambas são importantes e o que torna uma ou outra, determinantes são o contexto e o momento” (Cuban, 1988, cit. in Silva, 2010, p. 77).

Estes dois conceitos vão de encontro ao relato de alguns entrevistados (coordenadores e membros de equipa).

## 4. Representações sociais sobre as competências do coordenador

Neste capítulo pretende-se analisar as representações sociais sobre as competências do coordenador produzidas pelos coordenadores e os outros elementos das equipas de investigação. Este objetivo passa pelas avaliações cognitivas dos diversos membros da equipa sobre a capacidade de planeamento e de organização do coordenador, pela forma como o coordenador dirige, comunica e controla a equipa e pela capacidade de decisão e de gestão do tempo pelo coordenador.

### Capacidade de planeamento e de organização

O coordenador A destaca que na sua equipa existem “duas realidades”. Os investigadores doutorados que apresentam um maior grau de autonomia, participando ativamente na definição dos objetivos individuais e da equipa, e os estudantes de doutoramento que apresentam um menor grau de autonomia, sendo os objetivos individuais e de grupo estabelecidos em ligação com o seu coordenador:

*“Temos mais objetivos para a equipa, menos objetivos individuais, temos duas realidades em termos de investigadores, temos investigadores que são doutorados e temos investigadores que são estudantes de doutoramento (...), no caso dos investigadores doutorados, interessam também aos objetivos do grupo sendo que os objetivos individuais são eles próprios que os traçam, de forma também a responderem aos objetivos do grupo, e aos seus próprios interesses” (ECA).*

O coordenador A também menciona que os investigadores são incentivados a participar nesses objetivos. Refere que controla o progresso de execução do trabalho dos estudantes de doutoramento com muita regularidade, pelo menos mensalmente, realizando uma avaliação interna semestral aos outros elementos. Quando é necessário fomenta o trabalho com outras equipas.

*“A atividade dos membros do meu núcleo é articulada com a atividade dos outros membros de outros núcleos, quando se tem que fazer isso, quando se tem que articular, ou seja não forçamos isso, quando precisamos de trabalhar em conjunto trabalhamos, mas não vivemos obcecados com isso” (ECA).*

O coordenador refere que as reuniões do núcleo são realizadas de seis em seis meses e que todos os membros estão presentes nessas reuniões.

Na equipa A todos os membros tem a mesma opinião que o coordenador, ou seja, para eles o coordenador define claramente os objetivos e são incentivados a participar nesses objetivos:

*“ (...) o coordenador define objetivos a atingir, obviamente não são definidos numa forma impositora com base naquilo que é a discussão do grupo dentro daquilo que é o razoável daquilo que cada um está a fazer, nós conhecemos muito bem os objetivos do professor são claros como a água (...), conhecemos muito bem os objetivos de cada um e daquilo que se pretende alcançar dentro do grupo (...) ” (ME5-CA).*

A maioria dos membros da equipa A considera desejável a forma como o seu coordenadora controla a execução do trabalho. Consideram que o relatório anual de atividades é um elemento importante desse processo. Nesse momento, o coordenador faz o balanço do que se produziu cientificamente. Esta regulação é diferenciada, os investigadores seniores têm um maior grau de autonomia:

*“ (...) somos seniores, obviamente que há uma grande autonomia dentro do próprio núcleo de investigação, alias, eu próprio não me conceberia de outra forma de estar (...) ” (ME5-CA),*

estas revelações vão de encontro ao mencionado pelo coordenador. Não obstante, alguns membros de equipa, doutorados e que integram a equipa há mais tempo, não se manifestam tão convictos quanto ao

papel do coordenador no controlo da execução do trabalho desenvolvido pela equipa. Referem que devido ao excesso de trabalho há sempre dificuldades em atender a todas as necessidades e que a avaliação deve realizar-se regularmente, incidindo sobretudo nos investigadores bolsseiros.

Os entrevistados declaram, maioritariamente, que o coordenador potencia a cooperação, quando necessário, entre os membros da sua equipa e outras equipas e departamentos:

*“ (...) investigação é um campo aberto, essa naturalidade que nós temos em termos científicos, ajuda-nos um bocado também a nós próprios a estabelecermos essas pontes sem a necessidade que o coordenador esteja a perder tempo com isso” (ME5-CA), “Sim com os nossos e com outros, (...), sim de qualquer modo, estamos geralmente sempre presentes em projetos que são multidisciplinar, se quiser com equipas inclusiva de outras universidades ou de outras áreas completamente diferentes e portanto conseguimos perceber aquilo que nós fazemos e como é que eventualmente se articula com outras áreas” (ME7-CA),*

exceto uma investigadora doutorada que afirma que o coordenador não ajuda,

*“Nada, zero” (ME8-CA),*

os investigadores referem que as reuniões nesta equipa se realizam anualmente. Os membros podem não estar todos presentes, depende da disponibilidade de cada um, ou da incompatibilidade de horários, havendo reuniões que são mais frequentes, ou parcelares e essas dizem respeito só a alguns membros de equipa, conforme o trabalho que têm de desenvolver.

*“Nos grupos mais pequenos aparecem sempre todos” (ME4-CA).*

Três elementos destacam a existência de reuniões informais, sobretudo durante as refeições, e o seu importante contributo para o espírito de grupo. Quanto à frequência da realização de reuniões, as posições, tanto do coordenadora Como os membros da equipa, são similares.

A coordenadora B privilegia a conciliação entre o desenvolvimento pessoal dos investigadores e a definição das metas:

*“ (...) temos os relatórios anuais e tivemos um projeto há 3 anos em que tínhamos, metas atingir, a experiência que tive dos 3 anos não foi andar atrás das pessoas para cumprirem as metas, lembra-los todos os dias, não, fiz no sentido de tudo o que se fizesse teria de ser útil, para a sua progressão e o seu benefício pessoal, depois conciliar isso com as metas (...)” (ECB).*

A coordenadora B refere que o processo de definição de objetivos não é linear, privilegiando a autonomia dos investigadores e a flexibilidade na forma de organizar o trabalho,

*“ (...) isso permitiu chegar ao fim do ano com 12 a 14 teses de mestrado, ou mais, e daqui há pessoas que depois foram estimuladas, no ano passado em Dezembro realizou-se um congresso com 3 comunicações, que foram apresentados por finalistas, de licenciatura, que já é bastante bom, que são pessoas bastante jovens, e que acabaram por ter um trabalho de nível, para ser apresentado num seminário internacional, eles apresentam nós assumimos um bocado a responsabilidade, isso não estava programado em nós, é aí que sinto que vou fazendo a gestão das pessoas e das coisas, mas não tenho uma grelha, eu neste momento estou muito mais preocupada em criar uma equipa sólida, com autonomia, tenho 4 a 5 bolsseiros, que ganharam autonomia e vão para congressos internacionais, isso leva três anos a fazer, o meu grupo trabalha com pessoas de outros grupos, tenho investigadores que estão em projetos de outros grupos, tenho um núcleo e tenho interatividade com 6 núcleos, (devido a uma candidatura financiada a 3 anos), com 6 projetos de temáticas multidisciplinares e multi-escalares (...)” (ECB).*

Depreende-se pelo seu discurso, que o controlo e a coordenação das atividades desenvolvidas pelos investigadores possibilitaram o incremento da produção científica e afirmação da sua crescente autonomia no progresso do trabalho intra e inter equipas.

*“Eu tenho 2 grandes grupos de membros de equipa, os membros de equipa mais velhos e autónomos completamente, e tem linhas de trabalho independentes, portanto essas pessoas tem um contributo muito*

*importante, (...), têm seu espaço, depois tenho outro grupo que trabalha na nossa linha de trabalho, e aí estamos todos em sintonia” (ECB),*

o coordenador afirma que realiza anualmente reuniões com todos os elementos da equipa, salientando a presença nessas reuniões de quase todos os investigadores:

*“Reuniões com todos, anualmente, com os grupos mais pequenos, nós reunimos com uma grande frequência (...) quase todos comparecem, mas são sempre bastante participadas” (ECB).*

Todos os membros da equipa B referem que são incentivados a participar na definição dos objetivos. Quase todos os entrevistados da equipa B nos seus discursos salientam que a coordenadora define claramente objetivos, tanto para a equipa como para cada investigador:

*“Define objetivos claramente, (...) acho que sim, são feitas as duas coisas (para a equipa e para cada membro), define só alguns objetivos gerais e depois dentro destes objetivos, depois existem os piões que somos todos nós, cada um tem um papel” (ME4-CB),*

alguns entrevistados referem também, que, por vezes, a coordenadora não comunica de forma clara os objetivos, considerando esta forma de “definir objetivos” um incentivo à sua concretização:

*“Sim considero que o coordenador deste núcleo define objetivos concretos, pode não ser para a equipa como um todo, mas para cada projeto sim, e considero que também define alguns objetivos em relação aos membros em si. Em relação há comunicação, acho que sim há uma grande comunicação em relação a esses objetivos, mas também acho que o coordenador às vezes tem objetivos escondidos para nós que nem nos apercebemos que estamos a trabalhar neles, a pessoa tem alguma coisa em mente que não nos diz claramente que tem e quando nos damos conta já estamos a fazer isso. Não nos diz claramente não é uma coisa nem positiva nem negativa, e desta forma incentiva e tem objetivos específicos ou diz de forma subtil e acaba por incentivar os membros a atingir esses objetivos” (ME3-CB),*

outra investigadora, doutorada e que integra a equipa há 3 anos, refere que uma estratégia de motivação desenvolvida pelo coordenador passa pela não definição clara dos objetivos, possibilitando a participação dos investigadores neste intento:

*“Não os define claramente, mas temos objetivos implícitos, mas motiva-nos para sermos nós há procura desses objetivos, o que acaba por ser mais interessante, acho eu. Sim incentiva-nos, motiva-nos, nós há partida já sabemos que temos uma serie de objetivos a cumprir mas não é propriamente o líder da nossa equipa que os diz, somos nós próprios, é a direção porque temos de produzir artigos, nós já temos isso implícito, não é o líder neste caso o nosso coordenador que nos diz” (ME1-CB),*

ou são definidos em parte, segundo um outro investigador bolsheiro de pós-doutoramento:

*“Em parte sim, sendo que depois há uma dimensão de grande autonomia, voluntariamente aos membros da equipa. Sim também participam, sim comunica claramente os objetivos a atingir” (ME2-CB).*

Os discursos produzidos pelos investigadores evidenciaram uma postura favorável face à regularidade com que o coordenador “avalia o progresso de execução do trabalho”, referindo que a regularidade depende da necessidade ou solicitação de cada um. Salientam que o coordenador está sempre disponível, mesmo não existindo uma definição de prazos para uma avaliação formal. Só um membro de equipa se refere, ao relatório anual, considerando-o um procedimento para avaliar a execução do trabalho.

Quase todos os membros da equipa B, mencionam que o coordenador ajuda cada membro da equipa a perceber como o seu trabalho se articula com o trabalho dos outros membros da equipa, mas de uma maneira geral não se apresenta essa necessidade, têm liberdade suficiente para acertar os detalhes essenciais, não depende necessariamente do coordenador.

*“Sim, penso que sim ao nível geral, embora muitas das vezes, acabamos por ter a liberdade de falar uns com os outros, temos autonomia suficiente para falarmos uns com os outros e acertar alguns detalhes a nível de integração de trabalhos, não depende necessariamente do coordenador” (ME4-CB).*

Para estes investigadores o coordenador “ajuda a equipa a perceber como o respetivo trabalho se articula com o trabalho de outras equipas e departamentos”. Consideram que o papel do coordenador

é mais visível, fora do núcleo do que propriamente dentro. Só um entrevistado, talvez por estar há pouco tempo na equipa (5 meses), afirma não existir esse apoio:

*“Eu diria que não, estou cá há 5 meses pereceu-me que não há essa cultura aqui, no CEG, são várias equipas e departamentos muito independentes e há muito pouca comunicação nem através das equipas nem através dos coordenadores”* (ME2-CB).

Todos os entrevistados referem que tem “reuniões de pequenos grupos”, com “aqueles que estão afetos aos projetos”, ou de forma “individual”, alguns também mencionam a reunião anual, todas estas posturas são partilhadas pelo coordenador.

*“Depende, aqui temos vários tipos de reuniões, reuniões de núcleo, neste caso estamos quase todos presente, não é assim tão regular no início dos anos letivo, se forem dos núcleos estão quase todos presentes se forem equipas dos projetos, comparecem as equipas dos projetos”* (ME4-CB), *“Reuniões formais não me lembro de uma sequer, ou então perdi uma ou duas, eu não assisti a nenhuma, trabalho de reunião é muito mais informal só, quando são reuniões informais são mais pequenos grupos com 4 ou 5 pessoas mais ou menos”* (ME2-CB).

Percebe-se no discurso da coordenadora C, que não é muito evidente a definição de objetivos, mas a envolvimento em determinadas funções cria-lhes oportunidades, acabando por serem incentivados e consequentemente assumirem responsabilidades:

*“ (...) tento que nestas grandes realizações como a conferência M. que organizamos no ano passado eu arranji dinheiro para todos irem, agora eles têm que apresentar um workshop têm de fazer coisas, portanto têm também as suas responsabilidades, (...) e portanto tento envolve-los nisso e criar-lhes oportunidades agora preciso de me libertar um bocadinho (...)”* (ECC),

no seguimento do discurso anterior, quanto à “definição clara de objetivos a atingir pela equipa”, a coordenadora refere que, por falta de tempo como vimos atrás, a definição dos objetivos não é nítida, reconhece falhas neste aspeto, referindo que “gostava de ter tempo para definir objetivos”. Confirma que precisa de dedicar mais tempo a estas tarefas, procurando delegar funções, a elementos mais centrais, no entanto dedica tempo e preocupa-se procurando com todos na questão de terem trabalho, procura “criar oportunidades a todos”, tenta “dar competências para determinados tipos de tarefas”. Manifestando uma preocupação na sustentabilidade do grupo:

*“ (...) isto tem sido muito complicado e eu não tenho a tarefa de planeamento de organização de poder ter tempo de discutir muito, preciso de investir mais aí, tenho claríssima noção, mas eu acho que eles também sabem que é por falta de tempo”* (ECC).

O coordenador afirma que não existe “regularidade para avaliar o progresso da execução do trabalho”. Esta regularidade segundo ele depende do prazo de entrega dos trabalhos, a avaliação do trabalho faz-se quando necessário, lembra também que são nestas reuniões que formulam objetivos e “cada um fica a saber o que deve fazer”. Nas entrelinhas das suas afirmações, verificamos que a regularidade acaba por ser a desejável, tendo em conta o tempo disponível:

*“ (...) portanto, eu não consigo fazer as coisas assim com regularidade, eu tinha uma meta que era fazer uma reunião de equipa todos os meses não consigo, faço reuniões muito mais do que isso, mas são reuniões setoriais para irmos vendo, (...) não podendo fazer reuniões formais, há reuniões mais específicas, de orientação das teses que são enquadradas nos projetos, isto pertence a uma etapa do meu plano estratégico, há um caminho que há a fazer, mas estou muito otimista”* (ECC).

Esta coordenadora refere que ajuda cada membro da equipa a perceber como o seu trabalho se articula com o trabalho dos outros membros. Afirma que esta tarefa não é fácil, principalmente para os investigadores mais novos:

*“Sim, embora isso às vezes não seja fácil para os mais novos e isso é o que decorre precisamente do meio em que nos vivemos hoje numa luta pela sobrevivência numa competição que às vezes tem efeitos nefastos na equipa (...) é só para lhe dizer, eu tento criar oportunidades (...)”* (ECC).

Afirma também que devido à própria natureza de alguns projetos (com equipas internacionais), não tem grande alternativa, “ajuda a equipa a perceber como o respetivo trabalho se articula com o trabalho de outras equipas e departamentos”, todos tentam trabalhar em conjunto.

As reuniões são realizadas semanalmente, de cariz mais informal, com os elementos que estão afeitos aos projetos. Declara que tem uma meta de reuniões mensais, mais formais, que não consegue cumprir, o que conduz a privilegiar as reuniões por projetos.

Os investigadores da equipa C deixam transparecer nos seus discursos avaliações cognitivas distintas, quanto à definição clara dos objetivos por parte da sua coordenadora. Segundo os entrevistados fica a ideia de que definem objetivos para o núcleo de investigação, e para os membros individualmente. Os objetivos do núcleo podem não ser reconhecidos de forma clara por todos, mas conseguem compreender e reconhecer os seus próprios objetivos:

*“Ou seja a realidade é mais sincrética, complexa com aspetos difusos do que a questão faria supor, faria supor se havia uma resposta sim ou não, preto ou branco mas à aqui tons de cinzento nós não temos uma definição clara dos objetivos no sentido de estarem escritos visíveis, consulta regular, consultáveis, nesse sentido não, mas nós temos um sentido estratégico partilhado continuo do dia-a-dia que nos faz perceber o que é que é essencial e o que é que é acessório e é assim, até porque nós temos diálogo frequente e com esse diálogo frequente sempre que há dúvidas nós esclarecemos em conversa, (...)” (ME1-CC), “Eu acho que aqui as coisas são um bocadinho desequilibradas, porque a gente tem objetivos para atingir, a gente percebe o que é preciso fazer, mas acho que, mas o sentido de responsabilidade é diferente entre os níveis, eu acho que é mais fácil para pessoas de um nível mais baixo fugirem um bocadinho dos objetivos” (ME4-CC) e “Sim, geralmente há uma reunião anual onde são definidos objetivos para a equipa, no geral, e para cada membro em particular. Esses objetivos podem passar por número e qualidade de publicações a fazer, organização e participação em eventos científicos, participação em projetos ou outras atividades específicas, tarefas concretas, etc. Estes objetivos podem já estar definidos á partida ou ser pedido a cada membro que apresente ideias e propostas e as desenvolva” (ME5-CC).*

Notamos, ainda, que os entrevistados apresentam opiniões muito diversificadas, quanto ao “incentivo na participação dos objetivos”. Referem que os objetivos “podem já estar definidos à partida, ou pode ser pedido a cada membro, que apresente ideias e propostas e as desenvolva”. Consideram que o incentivo é desenvolvido de forma muito subtil, podendo, também, ser através das oportunidades dadas na participação de conferências, como referiu a coordenadora. Segundo os entrevistados, “a pessoa acaba por se sentir valorizada, e não deixa de ser um incentivo. Há um membro entrevistado que não sente incentivo algum na participação da definição dos objetivos de longo prazo, de curto prazo, das tarefas dos projetos entre outras. Os investigadores referem que são incentivados na definição do trabalho a realizar, porque consideram haver um reconhecimento das suas competências científicas pela coordenadora.

Quanto à regularidade para avaliar a execução do trabalho, referem que é permanente e a maioria considera que é a desejável:

*“A nossa regularidade no trabalho é permanente é porque não é um trabalho só, são vários trabalhos, com prazos diferentes e com dias diferentes também de realização de trabalhos portanto aqui, em casa de madrugada, em qualquer altura estamos sempre a trabalhar. Nós temos aqui um acompanhamento que faz lembrar, à trabalho continuo, (...). (ME1-CC), “Por norma há uma permanente supervisão/acompanhamento de tudo o que se passa na equipa e em particular no que diz respeito ao progresso e à execução dos projetos. O grau de envolvimento ou controlo também varia consoante o período de execução em que cada projeto se encontre ou do tipo/grau de responsabilidade que o coordenador possa ter nos resultados apresentados, bem como da constituição dos grupos de trabalho ao nível de qualificações, experiência, etc. Na globalidade, considero que o acompanhamento da progressão dos projetos e,*

*por vezes, das tarefas de cada membro da equipa é feito na forma e com a regularidade adequada” (ME5-CC),*

há um entrevistado que se pronuncia de forma contrária à dos seus colegas, afirmando que este processo de avaliação que não é o desejável,

*“Não, acho que precisamos ter mais tempo e prazos mais alargados, para rever o trabalho, e discutir o trabalho” (ME4-CC),*

de alguma maneira estes relatos vão de encontro ao apresentado pela coordenadora. Alguns dos entrevistados referem que a articulação entre investigadores e equipas é realizada a maior parte das vezes por eles próprios, mas em que a coordenadora tem um papel relevante:

*“Sim perfeitamente, sabemos perfeitamente como é que as nossas tarefas encaixam nas outras e como é que essas tarefas se articulam com os projetos” (ME3-CC), “Também, neste caso sim, a própria, uma vez que também é responsável pelos doutoramentos, a coordenadora já foi pró-reitora também, de maneira que como é um membro importante no próprio CEG, tanto no ensino, como na investigação ela tem uma noção muito abrangente, um conhecimento muito abrangente de toda a Universidade de Lisboa depois da faculdade de letras a que já não pertencemos (...) como tem um conhecimento muito abrangente em todos esses níveis articula-se com os núcleos que forem necessários (...) ” (ME1-CC), “O trabalho que eu desenvolvo desde que estou aqui, é derivado às especificidades dos projetos em que estou inserido, foram sempre projetos internacionais a nível europeu etc. eu tenho que me articular mais com pessoas que vejo uma vez por ano do que com outros departamentos aqui, derivados das especificidades desses projetos, os timings são claros, são definidos e temos que trabalhar, o que acontece aqui tem de estar a acontecer noutros países, entre o período A e B e portanto a própria lógica dos projetos que deriva dos coordenadores, nacional no caso da coordenadora, mas também dos internacionais, coordenadores dos projetos das outras equipas, (...) os timings são normalmente claros, e requerem total articulação entre equipas (...) ” (ME2-CC),*

há outros elementos na equipa, que referem que a articulação entre outras equipas e departamentos é fácil, porque todos estão integrados em projetos. Outros entrevistados afirmam não haver essa necessidade de articulação entre equipas na área da investigação e que apenas no ensino se tem contacto com os departamentos. Outro entrevistado tem um posicionamento distinto dos seus colegas, salienta que o coordenador não dá apoio à equipa na questão de “perceber como o respetivo trabalho se articula com o trabalho de outras equipas e departamentos”. Considera que até o diálogo entre as diferentes áreas de trabalho é “inexistente”, mesmo com os investigadores que trabalham com as mesmas “realidades”, não é de todo promovido essa comunicação:

*“Não. Esse conceito de “diálogo”, entre as diferentes áreas de trabalho, muitas vezes até entre as que trabalham com as mesmas realidades, não existe e não é de todo promovido. (...)” (ME5-CC).*

Quanto à frequência com que as reuniões se realizam, todos os entrevistados se referem às reuniões do núcleo todo como tendo uma frequência anual, havendo reuniões frequentes com as equipas afetas aos projetos, dependendo das fases em que se encontra o projeto. Um membro de equipa refere-se à frequência das reuniões de uma forma “detalhada”:

*“ (...) reuniões de trabalho, - reuniões de trabalho & convívio, - eventos de convívio. As reuniões de trabalho, (...) ” (ME5-CC).*

Os entrevistados referem que comparecem assiduamente às reuniões de equipa, no entanto, o coordenador apenas menciona as reuniões que se realizam consoante o desenvolvimento dos projetos.

O coordenador A acentua no seu discurso a diversidade da equipa. Diz que tem duas realidades na sua equipa. Por um lado, os investigadores doutorados que estabelecem os seus objetivos individuais de forma a responder aos objetivos de grupo; por outro, os bolsеiros de doutoramento, em que os objetivos individuais e de grupo são definidos pelo coordenador.

Como se referiu anteriormente, o coordenadora B prefere falar em metas e apresentação de relatórios finais, do que em definição de objetivos. Para a coordenadora C os objetivos não são traçados de forma evidente e mostra uma certa preocupação devido à falta de tempo para os definir.

O coordenador A refere que os investigadores são incentivados a participar na definição dos diversos objetivos. A coordenadora B mostra uma certa flexibilidade na forma de trabalho, centra-se bastante nos resultados finais. Manifesta o estímulo que é dado às pessoas para participarem em determinados trabalhos e na interatividade com vários núcleos.

Uma equipa de trabalho motivada estimula o envolvimento dos seus membros. Torna o trabalho mais interessante. A motivação está diretamente ligada à expectativa da equipa e juntamente com os membros que procuram a melhoria profissional, além da realização e crescimento pessoal e profissional (Robbins, 2007, p. 16).

Quanto à coordenadora C procura delegar funções aos investigadores doutorados que considera centrais na equipa. Está focado na criação de competências para determinados tipos de tarefas, gerindo de forma participada os incentivos e a definição de objetivos.

A este respeito, os líderes deveriam lembrar-se de que ninguém, nem eles próprios aprendem a fazer alguma coisa de uma só vez. Aprendemos um pouco de cada vez. Portanto, se um líder quer que alguém faça alguma coisa totalmente nova, deverá recompensar até o menor progresso que a pessoa faz no sentido desejado (Hersey e Blanchard, 1986, p. 249).

O coordenador A avalia o progresso de execução do trabalho, com uma regularidade mensal nos estudantes de doutoramento devido aos seus objetivos individuais, havendo para os restantes membros uma avaliação interna realizada semestralmente. A coordenadora B não se refere a este aspeto de uma forma tão direta, centra-se nas metas a conseguir e nos resultados finais, que considera positivos. A coordenadora C não desenvolve uma avaliação com uma regularidade formal, dependendo do prazo de entrega dos trabalhos, a avaliação do progresso na execução dos trabalhos ocorre sempre que necessário. Os coordenadores A e B declaram não haver uma orientação rígida dos investigadores para perceber como o seu trabalho se articula com o trabalho dos outros membros da equipa ou equipas/departamentos. A coordenadora C ajuda cada membro da equipa a perceber como o seu trabalho se articula com o trabalho dos outros membros da equipa/equipas/departamentos.

Quanto à frequência de realização de reuniões, o coordenador A refere que são realizadas de seis em seis meses e todos os membros comparecem. A coordenadora B afirma que realiza anualmente reuniões com a equipa na sua totalidade e quase todos os membros comparecem. A coordenadora C refere que as reuniões são realizadas com as pessoas que estão afetas aos projetos, e quando necessário fazem-se semanalmente. Constata-se que os três coordenadores referem-se a períodos diferentes para a realização de reuniões.

Como se referiu anteriormente, na organização do trabalho científico destaca-se, como unidade de produção dos conhecimentos, a equipa. As múltiplas atividades que dão forma ao universo da ciência não estão presentes no quotidiano de todos os agentes, ou seja, não estão igualmente distribuídas. Nesse caso, assiste-se a uma

divisão do trabalho científico e de distribuição de poder centrada em duas funções, a do líder do projeto e a dos seus colaboradores. Se bem que, dado o facto de se tratar aqui de pessoal investigador, a ambas corresponde uma participação criativa, ao líder cabe uma maior parcela no poder de decisão, na escolha de temas de investigação e na orientação do próprio trabalho científico (Ruivo, n. d., p. 66).

Na equipa A, todos os membros expressam avaliações cognitivas coincidentes com o posicionamento do seu líder. Consideram que “definem objetivos e são incentivados a participar nesses objetivos”. Na equipa B, quase todos os membros admitem que o seu coordenador define objetivos ou para a equipa ou especificamente para os projetos a desenvolver, mas em que são incentivados a participar. Na equipa C, nos discursos dos seus membros quanto à definição dos objetivos por parte da sua coordenadora são expressas avaliações cognitivas distintas, mas destaca-se a ideia de que o coordenador define objetivos enquanto núcleo e para cada um dos membros de acordo com esses objetivos. Estes objetivos podem não ser percebidos claramente por todos os elementos, mas todos compreendem e reconhecem os seus objetivos.

A maioria dos membros da equipa A declara que estão satisfeitos com a forma como coordenador avalia a execução do trabalho, podendo ser mensal, diária ou permanente, conforme as necessidades de cada investigador. O relatório de atividades apresentado no final do ano permite fazer o “balanço final”, nesse momento o coordenador tem oportunidade de avaliar a produtividade de todos os membros da equipa. Estas convicções também são partilhadas pelo coordenador. Na equipa B, todos os entrevistados referem que a regularidade com que a coordenadora avalia o progresso de execução do trabalho é a desejável, porque consideram depender também da necessidade de cada um e “sempre que se precisa a coordenadora está disponível”. Na equipa C, os investigadores referem que a regularidade com que se avalia a execução do trabalho acontece de forma permanente.

A maioria os membros da equipa A refere que o coordenador auxilia os membros da equipa nos processos de articulação e cooperação com outras equipas e departamentos. Constata-se uma similitude de posições entre coordenador e membros da equipa. No geral, os membros da equipa B referem que o coordenador “ajuda na articulação com outras equipas e departamentos” mas que têm “liberdade suficiente para acertarem os detalhes”, não dependendo necessariamente do coordenador. Reconhecem que fora da equipa, o coordenador tem um papel mais visível. Estas apreciações expressas pelos membros da equipa são semelhantes às posições manifestadas pelo coordenador. Também na equipa C, quase todos os membros aludem que essa articulação é realizada a maior parte das vezes por eles, mas em que coordenador tem um papel relevante. Um membro de equipa salienta que o coordenador não “ajuda equipa a perceber como o respetivo trabalho se articula com o trabalho de outras equipas e departamentos”, afirmando que esse “conceito de diálogo entre as diferentes áreas de trabalho, não existe”. Verifica-se uma similitude de apreciações entre coordenador e os membros da equipa.

A maioria dos membros equipa A tem uma posição igual à do coordenador, quando se referem à frequência com que se realizam as reuniões. Salientam que as reuniões com a totalidade da equipa se realizam anualmente, embora nem todos os membros estejam presentes. Referenciam também que as reuniões realizadas com mais frequência dirigem-se a alguns membros cujas atividades necessitam de uma orientação continuada. Na equipa B todos os membros de equipa afirmam que as reuniões se realizam com frequência com os grupos afetos aos projetos (opinião idêntica à da coordenadora). Alguns entrevistados mencionam a importância da reunião anual, (opinião idêntica à da coordenadora), outros entrevistados destacam as reuniões semestrais. Na equipa C todos os entrevistados relatam que as reuniões efetuadas com o núcleo de investigação têm uma frequência anual, e de uma maneira geral, todos os membros comparecem. Mencionam também que as reuniões com os grupos que fazem parte dos projetos são mais frequentes, opinião partilhada pela coordenadora.

## Direção, comunicação e controlo da equipa

O coordenador A admite que comunica de forma “honesta” com os membros de equipa, e adianta também que a forma como o grupo é dirigido, é transparente e frontal:

*“ (...) a forma como os elementos do grupo é dirigido manifesta-se nisto, eu posso estar a dizer a si, como é, tendo elementos aqui ao lado, nomeadamente estudantes de doutoramento” (ECA),*

menciona que transmite muito rapidamente a toda a equipa a informação de que necessitam para “desenvolverem um trabalho fiável”, que elogia à frente de todos o desempenho dos diversos investigadores e considera que todos os conflitos e discordâncias são discutidos até serem solucionados.

Os membros da equipa A salientam que o coordenadora Comunica de forma honesta.

*“Acho que esse é um dos pontos fortes dele” (ME7-CA).*

Também quase todos os entrevistados (ME2, 3, 4, 5, 7 e 8) concordam com a rapidez com que o coordenador transmite à equipa a informação de que necessitam para “fazerem um trabalho fiável”. Alguns entrevistados referem-se ao carácter sistemático da comunicação com a equipa:

*“Ele tem uma comunicação muito sistemática com o grupo, através de e-mail nomeadamente” (ME5-CA),*

os restantes membros da equipa (ME1 e 6) expressam opiniões diferentes. Consideram que o coordenador “estimula de forma que cheguem por si só a essa informação”, ou apesar de controlar as atividades desenvolvidas pelos investigadores, de modo a garantir a fiabilidade do trabalho, muitas vezes têm de ser os próprios membros “a encontrarem o caminho” para atingirem determinados objetivos:

*“ (...) ele estimula, que eu chegue lá por mim” (ME1-CA), “Muitas vezes temos de ser nós a encontrar o caminho para atingir determinados objetivos, no entanto vai sempre supervisionando de modo a garantir a fiabilidade do trabalho” (ME6-CA).*

Para todos os membros de equipa entrevistados, há um feedback construtivo por parte do coordenador acerca do respetivo desempenho. Aludem mais aos elogios porque não há muitos fracassos, consideram que as críticas apontadas à equipa não são personalizadas:

*“Ele não personaliza muito as coisas eu acho que às vezes há críticas que são feitas para o comum do grupo que cada qual depois percebe perfeitamente onde é que foi a falha, é uma questão que não se tem colocado as coisas tem corrido bem” (ME5-CA).*

No discurso da maior parte dos entrevistados fica exposto a não existência de conflitos e as discordâncias são resolvidas através do diálogo. Destacam que, por vezes, o coordenador “admite que está errado”.

*“As duas, os conflitos e as discordâncias são sempre discutidos” (ME1-CA), “Sim, e muitas vezes o líder admite que está errado, nem sempre as ideias dele vão até ao fim” (ME3-CA), “ (...) discutimos muito os dois no bom sentido, atenção e às vezes chegamos ao final da discussão e cada um de nós continua a manter o nosso ponto de vista, depois depende qual é a conjuntura do trabalho às vezes ganha ele mais vezes o que é normal outras vezes entre aspas ganho eu. Temos toda a liberdade e mais alguma, para tentar defender os nossos pontos de vista (...). O professor faz esse trabalho de puxar por uns e tentar fazer os outros verem que afinal nem sempre fazemos tudo bem, podemos falhar sim até que pelo menos haja um consenso do que é a ideia de cada um, não quer dizer que se chegue sempre a uma unanimidade em torno de algo, de um projeto e mesmo que haja alguém que não concorde com determinadas decisões fica sempre assente que como equipa, aquela é a decisão, e a partir daí não se discute isso mais publicamente poder-se-á discutir internamente, está decidido, está decidido é assim, mas é decidido com justeza” (ME7-CA).*

A coordenadora B declara que comunica honestamente com os membros da equipa e proporciona de “forma rápida a toda a equipa a informação que necessitam para fazer trabalho fiável”:

*“(...) sempre que alguém me pergunta coisas por e-mail, eu respondo, é uma regra que tenho, tenho de responder na altura, não me adianta pensar que a seguir vou fazer, se não responder na altura, vou acumular coisas, isto acontece ainda agora com o meu orientando, que eu fiz um alerta, de 3 em 3 dias aparecem perguntas, e eu respondo é um bocadinho assim esta relação, não tem de haver agradecimentos”* (ECB).

A coordenadora B menciona, também, que “sempre que tem de criticar ou elogiar, acerca do desempenho dos membros da equipa de modo que possam melhorá-lo”, fá-lo, mas individualmente, e alude que “não tem nem conflitos nem discordâncias”:

*“(...) eu não tenho tido nem conflitos nem discordâncias, portanto não sei”* (ECB).

Todos os membros de equipa B reconhecem que a coordenadora comunica honestamente com eles, corroborando a posição do coordenador:

*“Sim considero que sim às vezes a brincar consegue-nos abrir-nos os olhos, é um honesto que não é vi-olento”* (ME3-CB).

Todos os investigadores reconhecem que o coordenador transmite rapidamente a informação “que necessitam para fazerem um trabalho fiável” e salientam que o coordenador é uma “pessoa muito atenta”:

*“Sim considero que sim pelo menos as respostas de e-mails, é muito mais rápida que nós, muita atenta quando não há resposta é porque não está é de uma disponibilidade incomparável”* (ME3-CB),

mas, um entrevistado alega que o coordenador enfatiza a informação institucional de encontros científicos:

*“Parcialmente, comunica bastante ao nível de informação institucional de eventos científicos”* (ME2-CB).

Os entrevistados expressam apreciações similares às do coordenador, consideram que ele proporciona feedback construtivo sobre o desempenho dos membros de equipa para que estes possam melhorar o seu desempenho,

*“Sim, é muito crítica em relação ao nosso trabalho mas de uma forma construtiva, no sentido de que podemos sempre fazer melhor”* (ME1-CB), *“Sim, isso, ajuda, fui aluna orientada no mestrado e doutoramento pela coordenadora, acabamos por falar exatamente disso, críticas comentário, é uma pessoa sempre atenta”* (ME3-CB),

a maioria dos entrevistados menciona que não existem conflitos e que as discordâncias são debatidas e resolvidas. Têm parcialmente a mesma posição que o coordenador.

*“São discutidas, algumas vezes tem de se usar do papel de coordenador para acabar com a discussão (...), têm de se tomar decisões muito rápidas (isto em relação ás discordâncias), em relação aos conflitos não há de todo dentro da equipa, não há de todo”* (ME3-CB).

A coordenadora C afirma ter uma comunicação correta, íntegra e franca com os membros da equipa:

*“Sim, temos uma grande abertura, mesmo quando há posições muito divergentes, (...) isso sem duvida nenhuma, todos dizem o que pensam e eu também, concordando ou discordando, (...) e acho que eles dão contributos muito positivos, mas às vezes discordo, claramente”* (ECC),

alude que procura transmitir de “forma rápida a toda a equipa a informação de que necessitam para fazer trabalho fiável”. Critica e elogia o desempenho dos investigadores visando melhorar a qualidade do seu trabalho nos projetos de investigação e reforçar o espírito de equipa.

*“Sim sempre, sim isso sempre, os trabalhos dos projetos é crucial mesmo (...) se estiver um perfeito disparate, também digo” (ECC).*

Também para a coordenadora C todos os conflitos e discordâncias são debatidos até à sua resolução.

Os membros desta equipa mencionam que a coordenadora comunica honestamente com eles. Salientam que uma das suas características é a frontalidade. Outro entrevistado indica que a coordenadora é honesta na forma de comunicar, mas “pode guardar a opinião dela, não por uma questão de desonestidade mas de sensibilidade”:

*“Sim, às vezes ela tem situações que ela precisa deixar algumas coisas passar e guardar a opinião dela, para não piorar a situação, ela tem de ser muito sensível a várias situações às vezes é mais fácil deixar a situação passar, mas não acho que seja desonesta não, é mais uma questão de sensibilidade” (ME4-CC),*

a maioria dos membros de equipa declara que a coordenadora desenvolve uma comunicação honesta. Um outro entrevistado refere que é difícil responder, mas afirma que há comunicação, e “espera que seja honesta”. Outro elemento de equipa apresenta uma posição diferente, declarando que normalmente a coordenadora comunica honestamente com os membros da equipa, mas por vezes isso não acontece:

*“Normalmente sim. Mas às vezes há ocultação/omissão/manipulação de informações (nem sempre relevantes) ou tentativa de uso das relações para obtenção de determinadas informações sobre outros colegas ou decurso do trabalho, que não fica nada bem” (ME5-CC).*

A maioria dos entrevistados afirma que a coordenadora transmite para o “trabalho do dia-a-dia” de “forma célere, e a toda a equipa a informação de que necessitam para fazer trabalho fiável”:

*“Para o trabalho do dia-a-dia sim, há um acompanhamento há uma acessibilidade muito grande, há o e-mail, há o telefone pessoal, de qualquer forma se for preciso uma resposta urgente essa resposta por muito trabalho que haja, e ela tem muito trabalho, normalmente há uma resposta rápida e pragmática nesse aspeto impecável acho que sim” (ME2-CC),*

outro membro de equipa relata que “nunca se tem toda a informação”, “não é possível no mundo real”, ou seja de um modo geral todos os entrevistados consideram que a “coordenadora transmite para o trabalho do dia-a-dia de forma célere e a toda a equipa a informação de que necessitam para fazer trabalho fiável”:

*“Sim, as informações são transmitidas em tempo útil e apropriadas para o desenrolar dos trabalhos. Sempre que há mudanças no plano de trabalhos as novas diretivas ou indicações são apresentadas de forma eficaz, mas nem sempre em tempo adequado para reajustar as estratégias de trabalho da melhor forma” (ME5-CC).*

Todos os membros da equipa C esclarecem que a coordenadora lhes proporciona feedback construtivo acerca do respetivo desempenho, de modo a poderem melhorá-lo. No entanto, um membro da equipa afirma que “podia acontecer mais vezes”, outro entrevistado também refere que quando acontecem críticas negativas estas “são feitas fora de tempo”:

*“Sem dúvida uma das características da sua frontalidade, põe-nos completamente à vontade, se alguma coisa está a correr mal, (...) critica sem problemas abertamente e também elogia abertamente embora não goste muito de o fazer assim, por dá cá aquela palha, mas às vezes em situações de conjunto em que a pessoa teve um trabalho meritório, ela diz perante toda a gente, isso” (ME1-CC), “Sim acho que não fazia mal se acontece-se mais, mas sim” (ME2-CC), “Sim, sempre. Ainda que as críticas negativas às vezes sejam feitas de forma extemporânea” (ME5-CC).*

Constata-se que os investigadores com um nível académico mais baixo têm uma postura mais crítica em relação a este indicador.

Em situações de conflitos e discordâncias, um membro de equipa considera que são resolvidos de “forma tácita”, ou seja, eles “percebem onde erraram” e soluciona-se essas situações, outros entrevistados referem que quando acontecem, são discutidos e resolvidos “naturalmente”:

*“Sim, se há conflitos sim, às vezes há sim, mas são discutidos e aclaram-se as coisas esclarecem-se e passa-se adiante sempre”* (ME1-CC),

no entanto, outro entrevistado menciona que “é impossível tudo correr bem, porque as pessoas tem opiniões diferentes”, o que pode originar discordâncias:

*“(...) sim eu estava a encarar os conflitos nessa lógica, das discordâncias se calhar sim conflitos não há, há discordâncias e essas discordâncias são trabalhadas e tem mais é que ser trabalhadas seja por concessões, de um lado seja por concessões do outro, seja por concessões dos dois para o trabalho ser feito, que é o mais importante”* (ME2-CC).

Outro membro da equipa refere-se a este assunto de forma mais pormenorizada e esclarece que depende das situações “que quando é, entre membros da equipas, são discutidos até haver entendimento de ambas as partes, se for necessário a intervenção do coordenador, solicita-se”.

Os três coordenadores são unânimes em afirmar que comunicam honestamente com os membros das suas equipas. Indicam que transmitem de forma célere a toda a equipa a informação de que os investigadores necessitam para realizarem “um trabalho fiável”. Os seus posicionamentos são iguais em relação aos elogios e críticas que fazem ao desempenho dos membros da equipa. Em situações de conflitos e discordâncias o coordenador A e C concordam que são debatidos até se encontrar uma solução. No entanto, a coordenadora B elucida “que não tem tido, nem conflitos nem discordâncias”

Segundo os membros da equipa A e B existe uma “comunicação honesta” por parte dos coordenadores. Quanto à equipa C, três dos seus membros declaram que a coordenadora comunica de forma “honestamente”, referindo igualmente que a frontalidade é uma das suas características. Um membro de equipa responde com alguma reserva, afirmando que “há comunicação, e espera que seja honesta”. Um outro entrevistado afirma que, normalmente, a coordenadora comunica honestamente com os membros da equipa, mas às vezes, há “ocultação/omissão/manipulação de informações” ou “tentativa de uso das relações para obtenção de determinadas informações sobre outros colegas ou decurso do trabalho”. Os discursos dos entrevistados da equipa C evidenciam que os seus entendimentos sobre a forma de comunicar da coordenadora divergem entre si e em parte com a da coordenadora. Ainda assim, a maioria dos entrevistados coincide com os coordenadores: “[eles] comunicam honestamente com os membros das suas equipas”.

Na equipa A, seis entrevistados (ME2, 3, 4, 5, 7 e 8) afirmam que o coordenador transmite de forma rápida “e a toda a equipa, a informação de que necessitam para fazer trabalho fiável”.

Dois membros referem-se a este aspeto de forma diferente. Consideram que o coordenador, por vezes, estimula os investigadores por forma a chegarem por si só à informação. Na equipa B todos, exceto um elemento (considera que a informação necessária ao desenvolvimento de um trabalho fiável é transmitida só parcialmente), mencionam que o coordenador transmite rapidamente a informação de que precisam para o desenvolvimento e apresentação de um “trabalho fiável”. A maioria dos membros da equipa está em sintonia com o coordenador. Quase todos os membros da equipa C declaram que a coordenadora transmite rapidamente, para a realização das atividades diárias, a informação necessária. Aludem que a coordenadora é “rápida e pragmática”. Conclui-se que, de um modo geral todos os membros das equipas consideram que os seus coordenadores são eficazes na transmissão da informação necessária ao desenvolvimento do trabalho diário.

Todos os membros entrevistados da equipa A, B e C, afirmam que há um feedback construtivo acerca do respetivo desempenho por parte do coordenador, assinalando que são mais valorizados os

elogios. Não havendo muitos fracassos, as críticas são feitas sem se referir a alguém pessoalmente. Na equipa C, há dois elementos que ainda acrescentam que o “feedback construtivo” podia acontecer mais vezes. Assim, os discursos produzidos pelos elementos das equipas são idênticos aos produzidos pelos coordenadores, havendo só algumas diferenças de pormenor apontados por dois elementos da equipa C. A maior parte dos elementos da equipa A e B concorda que não há conflitos e que as discordâncias são resolvidas através do diálogo. Mas os conflitos costumam ser definidos como discordâncias internas, resultantes de diferenças quanto a ideias, valores ou sentimentos entre duas ou mais pessoas, (Morita, 2000, p. 69).

Quase todos os elementos da equipa A têm a mesma opinião que o coordenador, para eles não há conflitos. Na equipa C a maior parte dos entrevistados menciona que os conflitos ou discordâncias são resolvidos de forma tácita ou debatidos e resolvidos “naturalmente”. Pois não há fórmula, para lidar com os conflitos e resolve-los de forma correta (Moscovici, 1975, p. 88). Outro membro de equipa também refere que só há discordâncias pelo facto das pessoas terem opiniões diferentes. Um outro membro da equipa entrevistado explana de forma mais detalhada a sua posição, considerando que os conflitos dependem das situações imprevistas. Quando surgem conflitos entre os membros da equipa, estes são discutidos até haver entendimento entre as partes envolvidas, quando necessário o coordenador intervém, apesar de evitar envolver-se. Quando surgem discordâncias entre o coordenador e os membros da equipa procuram-se resolver através do diálogo, mas a decisão é do coordenador.

Os discursos apresentados sobre este assunto dão conta de diferentes perspetivas sobre os conflitos e discordâncias e também da sua resolução.

## Capacidade de decisão e de gestão do tempo

O coordenador A menciona que não adia a tomada de decisões difíceis e que tenta definir as prioridades e os prazos. Admite que pode fracassar mais na definição dos prazos, considerando que se trata de uma “situação normal”. Afirma que deposita confiança nos membros da equipa em quem delega funções e não delega autoridade quando considera não ser aconselhável:

*“Não, isso não faço, se não se revela aconselhável, não delego, evidentemente”,*

e privilegia sobretudo o controlo no final do processo:

*“Não, não passo o tempo a controlar mas cobro-os no final, isso sim” (ECA).*

Todos os elementos de equipa A expressaram que o coordenador se centra no que é importante e não adia a tomada de decisões difíceis. Revelam que, por vezes, pode levar mais tempo a decidir. Constatou-se que quase todos os investigadores afirmam que o coordenador define claramente as prioridades e os prazos. Um elemento menciona que as prioridades são definidas e os prazos podem ser ou não da responsabilidade do próprio:

*“As prioridades sem dúvida, e os prazos, há duas linhas de prazos os externos, que não surgem da nossa motivação de investigadores, e depois temos os prazos que são internos, e aí o coordenador deixa que as coisas fluem, ao passo do bolseiro, neste caso eu sou bolseiro de doutoramento, a minha proposta de publicar um artigo, tem um prazo esse prazo é meu não é tanto o prazo do orientador” (ME1-CA).*

Para quase todos os membros o coordenador delega autoridade, salvo quando tal não se revela aconselhável,

*“Não isso não, delega funções sempre que possível, sempre que exequível digamos assim, não põe às costas de ninguém, algo que não é suposto ser da sua responsabilidade” (ME7-CA),*

mas, um membro de equipa refere que nunca acontece, porque o coordenador nunca delega autoridade,

*“Não, ele nunca delega autoridade”* (ME8-CA).

Outro ponto relevante é a confiança demonstrada por parte do coordenador nos membros da equipa em quem delega funções. Verifica-se que tanto os membros de equipa como o coordenador desenvolvem uma apreciação unânime.

Todos os investigadores concordam que o coordenador não passa o tempo a controlar o trabalho dos outros, dizem que o coordenador acompanha, mas enfatizam o controlo da “execução”,

*“Não, não passa, acompanha não controla”* (ME1-CA), *“Não, controla o que é necessário, ou seja, primeiro pensamos e discutimos aquilo que vamos fazer, mas depois na execução tem de controlar”* (ME3-CA).

A coordenadora B refere que nunca adia tomadas de decisões difíceis e quando acontece é “intencional”:

*“Nunca adio, é logo, e aquelas (decisões) que levo mais tempo, é intencional, outra coisa, nunca faço nada que não seja intencional”* (ECB).

Assim como define as prioridades e os prazos, delega autoridade quando considera ser aconselhável:

*“Não lhe sei responder a essa pergunta nunca tive situações em que isso não fosse aconselhável, nunca tive problemas de achar que as pessoas não o deviam fazer, têm assumido tão bem essa capacidade, que a resposta nem é sim nem é não, delego mas é sempre aconselhável”* (ECB),

mostra confiança nos investigadores em quem delega funções e não “passa o tempo a controlar” o trabalho dos outros membros da equipa.

Os elementos da equipa B nos seus discursos corroboram a posição da coordenadora, confirmam que este não adia a tomada de decisões difíceis, podendo haver situações que exigem reflexão originando adiamento.

*“Sim, a coordenadora centra-se no que é importante, ou no que é importante a curto prazo, e às vezes lá está pode ter de tomar as tais decisões, pode adiar por algum tempo mas normalmente, (...) é porque a pessoa está a pensar na melhor forma de fazer as coisas, doutra forma temos as decisões muito rapidamente”* (ME3-CB),

no entanto, um elemento expressa uma opinião que evidencia alguma prudência:

*“É difícil responder pela mesma razão, acho que não adia, penso que se concentra no que é importante é uma resposta que tem de ser prudente”* (ME2-CB).

Em relação à definição dos prazos e prioridades por parte do coordenador, os investigadores entrevistados, no geral, referem-se mais ao processo de definição dos prazos. Trata-se de uma atividade desenvolvida pela coordenadora com a colaboração dos membros de equipa, mas também acontecer que a responsabilidade não seja do coordenador:

*“Às vezes não é ele, é todo o sistema de investigação, tudo o que nós temos de entregar acaba por definir os prazos”* (ME3-CB), *“As prioridades e os prazos, este processo depende muito também dos membros da equipa e das pessoas que trabalham que tem autonomia suficiente para estabelecer prioridades e prazos de acordo com os prazos já estabelecidos nos projetos embora o coordenador também o faça, acaba por ser um trabalho mútuo”* (ME4-CB).

Mas há outra linha de raciocínio apresentada por um entrevistado aludindo que “às vezes trabalham sob pressão, possivelmente, por falta de pessoal” e que a gestão dos prazos podia ser efetuada de outra forma:

*“Às vezes temos situações em que trabalhamos bastante sob pressão, com prazos a cumprir que podiam ter sido geridos de outra forma, mas não sei também se é falta de pessoal a trabalhar” (ME1-CB).*

Todos os membros entrevistados compartilham a opinião do coordenador, não delega autoridade quando não é aconselhável,

*“Nunca aconteceu” (ME5-CB).*

Verifica-se que existe unanimidade entre os entrevistados no que concerne à confiança que o coordenador deposita nos membros de equipa em quem delega funções:

*“Sim isso sim sem dúvida” (ME3-CB).*

Aqui, também, todos os membros entrevistados partilham da opinião do coordenador, revelam que “não passa o tempo a controlar o trabalho que desenvolvem”, estando atento aos prazos e demonstrando disponibilidade:

*“(…) é atento aos prazos, e está sempre disponível quando nós precisamos, quase que sabe há distância o que nós andamos a fazer, o que nós precisamos, é uma forma de controlo, mas não obcecada, isso não” (ME3-CB).*

A coordenadora C revela que não adia a tomada de decisões difíceis. Considera que a decisão pode ser um resultado onde se incorpora os contributos de todos. Menciona que tem a capacidade de decidir mesmo quando não haja unanimidade, embora, diligencie que estas ações sejam consensuais. No entanto, considera que nem sempre as decisões são unânimes, pelo que a “última palavra” é sempre da coordenadora, mas “a responsabilidade também”. Refere que define claramente as prioridades e os prazos, apesar de muitos prazos serem determinados do exterior:

*“Sim, até porque muitos vêm de fora, isso é um fator de perturbação, porque vem sempre imprevistos, é mais um relatório, é mais um inquérito, é mais um auditor e portanto essas coisas são fatores de perturbação horríveis (...)” (ECC),*

a coordenadora refere que não delega autoridade quando não é aconselhável, mas lembra ainda, que faz falta ter na equipa elementos com capacidade de liderar para que futuramente estejam preparados para a orientação das equipas.

A coordenadora C afirma que não delega funções, se não tiver confiança nas pessoas em questão, mas que existe na equipa uma cultura de prestação de contas. Lembra que todos têm de assumir responsabilidades, reconhecendo as suas falhas. Menciona ainda, que dá espaço no desenvolvimento do trabalho dos membros da equipa.

Todos os membros de equipa C consideram que a sua coordenadora não adia a tomada de decisões difíceis e que despende algum tempo a enquadrar e a explicar essas decisões. Dizem que a coordenadora tem grande capacidade de trabalho e de dedicação, consideram-na pragmática. Todos os membros de equipa se pronunciam de forma concordante com a sua coordenadora quanto às prioridades e aos prazos que enquadram as atividades das equipas. Alguns referem-se mais às prioridades que tem de ser claras, porque os prazos são definidos nos projetos:

*“Sim define claramente no tal sentido de perceção fina e abrangente que cada um obtém com o seu esclarecimento permanente acompanhamento diário as questões, os prazos são sabidos e ela tem uma coisa que é equivalente à monitorização formal mas que não é formal é informal, (...). Acaba por ser inevitável que os prazos fiquem bem claros” (ME1-CC), “Num plano mais macro e inicial de concretização de projetos, sim, os prazos e prioridades são sempre definidos de forma clara e objetiva. Quando falamos da gestão de tarefas concretas a situação altera-se, e a estratégia de definição de prioridades nem sempre é clara, sendo frequentemente instável e difusa, chegando mesmo a limitar ou condicionar a execução das tarefas de forma eficiente e eficaz” (ME5-CC).*

Os membros de equipa mencionam que a coordenadora não delega autoridade quando não é aconselhável e o trabalho é sempre supervisionado por forma a gerir potenciais riscos:

*“Às vezes ela gosta de dar às pessoas oportunidades e às vezes percebe que não era a altura ideal para o fazer mas ela está bem informada quando faz isto, faz em situações que não vão prejudicar o trabalho”* (ME4-CC) e *“Em algumas situações já aconteceu, sim, embora que sempre supervisionadas e consentidas”* (ME5-CC),

A maioria dos investigadores declara que a coordenadora demonstra confiança nos membros da equipa em quem delega funções. No entanto, há um membro de equipa que não tem a mesma opinião dos seus colegas e da sua coordenadora, referindo que “não tem confiança nos membros de equipa em quem delega funções e, por isso, são sempre acompanhadas, por regra há uma supervisão/accompanhamento constante do trabalho, mas não de controlo efetivo” do que se faz, onde e quando”.

Quase todos os entrevistados afirmam que a coordenadora não passa o tempo a controlar o trabalho dos membros da equipa, partilhando a ideia do coordenador. Consideram que esta é pragmática na gestão dos prazos:

*“ (...) eu diria até, que passa o tempo a controlar, mas vejamos isso pela positiva, (...) não é controlar no sentido policial, mas é controlar no sentido de verdadeiro envolvimento, verdadeiro interesse, verdadeira preocupação para que as coisas corram bem, (...) pelo menos os membros que trabalham melhor, que ela gosta mais, dá-lhes confiança para que eles possam continuar a permanecer cá, que se candidatem a outras bolsas, e tal, ela tem essa preocupação e nesse sentido controla”* (ME1-CC), *“Não, não, dá flexibilidade, já conhecemos como ela quer o trabalho, acho que ela é muito pragmática em cumprir estes objetivos ou estes prazos e fazemos o que é necessário para fazer há bastante flexibilidade”* (ME4-CC).

Os três coordenadores referem que não adiam a tomada de decisões difíceis. A coordenadora B admite que quando tal acontece é intencional. A coordenadora C acrescenta ainda que uma decisão pode resultar dos contributos de todos.

Os três coordenadores definem as prioridades e os prazos. Não delegam autoridade nem funções quando não consideram ser recomendável.

Quanto às pesquisas sobre as consequências da delegação são ainda escassas. Mas os resultados disponíveis sugerem que ela pode ser eficaz se forem delegadas as decisões apropriadas e, se o processo de delegar for executado com competência (Yukl, 1998, p. 145).

Encorajam os membros da equipa a iniciarem os seus próprios projetos. Referem haver um processo de acompanhamento e supervisão dos membros da equipa mas não um controlo intenso.

Os elementos das 3 equipas concordam e declaram que os coordenadores “concentram-se no que é importante, e não adiam a tomada de decisões difíceis”, referem também que os coordenadores são prudentes nas decisões que tomam, demorando algum tempo a decidir, procurando assim evitar riscos. Na equipa A, quase todos os investigadores declaram que o seu coordenador define claramente as prioridades e os prazos em função das dificuldades. Havendo um membro da equipa que tem uma opinião diferente; considerando que as prioridades são definidas e os prazos são da responsabilidade do próprio elemento da equipa. Na equipa B, os seus membros referem-se mais aos prazos, no geral são definidos, sendo um trabalho mútuo, entre o coordenador e os membros de equipa, e podem também ser estabelecidos pelo sistema. Um investigador expressa uma opinião diferente, manifestado, a presença com que se trabalha e assinalando que os prazos podiam ser orientados de maneira diferente. Na equipa C, no geral, todos os membros de equipa se pronunciam de forma concordante com o sua coordenadora, (definem as prioridades e os prazos). Alguns membros referem-se mais às prioridades que devem ficar bem definidas, porque os prazos vêm definidos com os projetos.

Maioritariamente, as avaliações cognitivas dos membros das três equipas vão de encontro às cognições produzidas pelos coordenadores: “não delegam autoridade quando não é aconselhável”. Há algumas posições diferentes. Na equipa A um membro afirma que o coordenador nunca delega autori-

dade, não existe essa preocupação. Na equipa C um investigador acentua a supervisão direta para obviar os riscos inerentes à delegação de autoridade.

Todos os membros da equipa A e B, e quase todos da equipa C, afirmam que os coordenadores “mostram confiança nos membros da equipa em quem delega funções”. Tanto os coordenadores como os membros da equipa apresentam posições unânimes. Na equipa C há uma opinião que se destaca das restantes, as funções delegadas são sempre acompanhadas porque a coordenadora não confia nos investigadores.

Tanto os elementos da equipa A, como da equipa B, e quase todos da equipa C, concordam que os coordenadores não passam o tempo a controlar o seu trabalho. No entanto, há elementos que abordam a questão de forma diferente. Na equipa A há um elemento que salienta que o coordenador “acompanha, não controla”. Um entrevistado da equipa B, também alude que a coordenadora está atenta aos prazos, e está sempre disponível. Um membro da equipa C refere que a coordenadora é pragmática nos prazos, mas em contrapartida dá espaço de manobra aos investigadores. Outro entrevistado da mesma equipa, afirma que a coordenadora controla, mas que vê “as coisas no sentido de verdadeiro envolvimento”, interesse e preocupação para que o trabalho “corra bem”.

## 5. Representações sociais sobre a posição do coordenador na equipa

Neste capítulo pretende-se identificar e analisar as avaliações cognitivas do papel do coordenador no trabalho em equipa. Este objectivo passa pela análise das representações dos diversos elementos das equipas sobre a integridade do coordenador, pela forma como o coordenadora comunica as ideias e as expectativas, pela compreensão da capacidade de análise do coordenador e pela análise da forma como o coordenador gere a sua equipa.

### Integridade do coordenador

O coordenador A declara ser uma pessoa íntegra na sua vida pessoal e profissional. Salientando que nunca enviou ou ocultou informação e atribui crédito às pessoas quando merecem:

*“(...) os créditos todos, é uma forma que eles sintam o seu trabalho reconhecido, uma forma de os motivar” (ECA),*

o coordenador considera-se coerente, o que significa que não mude de opinião, em alguns casos ele refere que muda, independentemente de quem recebe a mensagem.

Os discursos de todos os membros de equipa A revelam a credibilidade que atribuem ao coordenador, referindo-se a ele como uma “pessoa íntegra”:

*“Sim é, eu considero que é relevante vamos começar pelo fim, se soubéssemos que tínhamos um líder com uma vida pessoal algo envergonhável digamos assim, ou vergonhoso provavelmente não lhe teríamos tanto respeito como temos e portanto eu creio que é relevante (...) e tem uma vida pessoal que eu vejo como exemplo, sim uma pessoa íntegra na vida pessoal e profissional” (ME7-CA).*

Os discursos produzidos por quase todos os membros de equipa dão conta de que o coordenador nunca “coloriu”, enviou ou ocultou informação. Um investigador expressa uma opinião em que é assinalado um posicionamento privilegiado dentro do grupo”, corporizando uma relação de amizade:

*“(...) até porque eu acho que tive uma posição privilegiada no contexto do grupo tanto deste como do anterior, é um bocado relações privilegiadas com o professor com uma confiança mútua e respeito que temos um com o outro, (...) mostra bem a importância, mesmo ao nível de outras coisas que se têm passado, mas também como lhe digo de uma forma sou muito privilegiado em relação a isso” (ME5-CA),*

alguns investigadores revelam que se aconteceu o coordenador “colorir, enviar ou ocultar informação”, não vislumbram um sentido pejorativo, admitindo que há informação que só diz respeito aos coordenadores:

*“Tenho consciência que há coisas que se discutem só entre os líderes do projeto, há informação que não me diz respeito, e ele não está a ocultar no sentido pejorativo, “não porque eu tenha que saber, não porque não, me diz respeito” (ME1-CA).*

Para todos os membros da equipa A o coordenador “dá crédito aos membros da equipa quando merecem”, revelam expressões bastante convincentes: não tem “dúvidas”, ou que “está sempre a depositar confiança nas pessoas”. Os depoimentos de todos os membros de equipa vão de encontro à opinião do coordenador: consideram-no uma “pessoa coerente” nas suas opiniões, ou “até bastante coerente”, ou “no geral coerente”, ou na “maioria das vezes”. Um elemento refere que por ser coerente não significa que não mude de opinião, porque “é positivo”:

*“Não em geral é bastante coerente, às vezes temos que mudar a nossa estratégia se as circunstâncias também mudam, provavelmente também teremos que mudar de estratégia, (...), mantém coerência, (...), e isso de certo modo deixa-nos seguros e cientes do que é que poderemos fazer” (ME7-CA).*

A coordenadora B considera-se íntegra, tanto na sua via profissional como pessoal:

*“Vou dar a resposta que ele me deu (um dos meus orientandos) “que era uma das pessoas mais íntegras que ele conhecia” (ECB),*

e revela que omite informação sobre o conjunto de relações sociais que dispõe e que constituem o seu capital social:

*“Não oculto ou enviesio, mas sou uma pessoa que tenho muita informação, pelo meu percurso académico, pelo facto de estar fora, por pertencer a equipas internacionais, tive um quadro de oportunidade de coisas, e às vezes não falo muito sobre elas, por várias razões, também sei muita coisa, fui estabelecendo relações de confiança com muita gente, neste sentido sei e não faço tenções de dizer, oculto ou omito mas no sentido, de fazer parte do meu capital social, é o meu capital social” (ECB).*

A coordenadora também destaca que “dá créditos às pessoas quando merecem, nunca guarda os louros para si” e é coerente nas opiniões que emite:

*“Não! Sou muito teimosa, opiniões sobre as pessoas, eu mantenho-as, sou muito intuitiva, é difícil eu mudar a minha opinião, mesmo muito intuitiva, se for sobre coisas e sobre as situações, e a mudança de opinião for a forma mais sensata de resolver qualquer coisa mudo” (ECB).*

Constata-se que os entrevistados da equipa B têm um posicionamento idêntico ao da coordenadora, referindo-se a ela como uma pessoa íntegra:

*“Sim considero que sim, neste caso a coordenadora preocupa-se com a questão profissional mas ainda mais com a questão pessoal, não propriamente para saber a nossa vida, mas para perceber as nossas dificuldades o que estamos a passar, é muito atenta a isso e ai até conseguimos até separar o perfil do chefe quando estamos a falar desses assuntos mostra-se muito disponível para ajudar que já aconteceu várias vezes há muito essa preocupação com a vida pessoal, sim” (ME3-CB), “É assim nós aqui acabamos por estar, nós não temos um horário acabamos por trabalhar de acordo com o volume do trabalho que temos e isso por vezes aproxima os líderes de todos os membros da equipa para lá da vida da faculdade só há mais empatia e mais contacto entre as pessoas, sempre foi uma pessoa íntegra comigo” (ME4-CB).*

Os membros da equipa entrevistados consideram que a coordenadora não enviesou ou ocultou informação. Um entrevistado menciona que pode acontecer com pequenas coisas, mas faz parte da estratégia de um líder:

*“Não, uma coisa é ocultar outra coisa é adiar informação, talvez pequenas coisa sim mas isso acaba por fazer parte da estratégia de um líder, sempre ouvi dizer que por vezes o segredo é a alma do negócio é mais nesse sentido” (ME4-CB).*

A coordenadora e os membros da equipa partilham a opinião de que a coordenadora não “guarda os louros” para si:

*“E até pode ser o coordenador que tenha os louros e fala pela equipa” (ME3-CB).*

Todos os entrevistados declaram que a coordenadora é uma pessoa coerente nas suas opiniões, não as mudando consoante as circunstâncias:

*“Por acaso conheci uma coordenadora mesmo assim, esta não” (ME2-CB), “Ao nível da personalidade é bastante coerente, sabemos com o que podemos contar, não há dias bons ou maus, em relação às opiniões podem mudar, mas acaba por ser normal, é bastante coerente” (ME3-CB),*

existe um consenso entre a coordenadora e os membros de equipa B na maior parte dos conteúdos em análise.

A coordenadora C assevera que é uma pessoa íntegra, tanto na vida pessoal como na vida profissional. Considera que não ser fundamental a questão sobre se "coloriu", enviesou ou ocultou informação":

*"Não acho que a transparência é uma regra fundamental, eu gosto de partilhar o que é bom, mas também não tenho nenhum problema em chamar a atenção se à uma atitude que eu considero menos correta, eu faço elogios, mas também faço reparos, e isso sem dúvida nenhuma"* (ECC).

Revela também que dá crédito às pessoas quando merecem e considera-se uma pessoa coerente nas suas opiniões.

Todos os entrevistados da equipa C não duvidam da integridade da sua líder, tanto no plano pessoal como profissional. Um dos membros da equipa salienta que os indivíduos devem salvaguardar a sua vida pessoal e preocupar-se somente com a dimensão relacional que afete o trabalho. Outro elemento da equipa afirma que "as pessoas" prezam muito a coordenadora, porque é uma pessoa íntegra:

*" (...) , a vida dela será até morrer assim, a ciência, a investigação, o ensino (...) é uma coisa extremamente absorvente come imenso tempo. Mas a investigação é que ela gosta de fazer, para os quais tem imensos contactos. Sim ela é íntegra porque realmente se as pessoas estão aqui, também para a investigação para a ciência reconhecem nela integridade permanente porque a integralidade dela esta na firmeza de propósitos de extrema qualificação extrema exigência, extremo rigor, digo extremo porque ela não brinca em serviço (...) "* (ME1-CC), *"O coordenador é uma pessoa íntegra, tanto pessoal como profissionalmente. As pessoas têm grande consideração e respeito"* (ME5-CC).

Quase todos os entrevistados mencionam que a coordenadora não "coloriu", enviesou ou ocultou informação, que há muita transparência e confiam na coordenadora. Esta ideia é também partilhada pela coordenadora. Apesar de alguns membros terem dificuldade em expressarem uma opinião, um outro membro de equipa salienta que a coordenadora nunca coloriu, enviesou ou ocultou informação "no mau sentido", porém há uma opinião oposta às enunciadas anteriormente:

*"Sim, é um comportamento frequente. As informações transmitidas/ocultadas/"coloridas" são adaptadas aos interlocutores e às circunstâncias. Este tipo de comportamento ou estas situações acontecem por vários motivos: sentimento de poder e controle sobre a informação veiculada; para obter informações adicionais/complementares, por parte de certos interlocutores, sobre um determinado assunto; simplesmente porque não quer transmitir a informação ou quer apenas transmitir um determinado tipo de informação num contexto concreto; como forma de auto- promoção e valorização pessoal"* (ME5-CC).

Todos os entrevistados confessam que a coordenadora dá crédito aos membros de equipa quando merecem, todavia há um membro que afirma, que há "pessoas" que mereciam mais esse crédito em detrimento de outras:

*"acho, que às vezes sim, isso acontece, acho que não fazia mal, lá está devido á minha percepção das dinâmicas de trabalho aqui, acho que há pessoas que mereciam ter mais esse crédito, em detrimento de outras pessoas, que se trabalham melhor, não que trabalham melhor, se trabalham melhor, e como tal às vezes têm credito, que não é merecido "* (ME2-CC).

Constata-se que todos os membros da equipa C consideram que a coordenadora mantém coerência nas suas opiniões, caracterizam-no como uma pessoa firme e coerente, afirmam ainda que ser coerente, não significa não poder mudar de ideias.

*"Acho que no geral mantem coerência, quando há essa mudança também é uma adaptação a circunstâncias, que também não tem que ser necessariamente um aspeto negativo, (...) se houver incoerência lá está devido a algumas coisas bastante localizadas, não há ali um resvalar estranho de uma atitude com outras"* (ME2-CC),

de uma maneira geral as cognições expressas pelos elementos de equipa nesta questão são semelhantes às da coordenadora. A maior parte dos membros da equipa C, nesta dimensão, produzem representações semelhantes às da coordenadora.

Os três coordenadores afirmam ser íntegros tanto na sua vida pessoal como profissional. Dois coordenadores consideram que nunca enviesaram ou ocultaram informação, a coordenadora C tem uma postura diferente, não considera esta “regra” fundamental.

Os coordenadores asseguram que atribuem crédito aos elementos da equipa quando merecem, e manifestam coerência nas suas opiniões. Conclui-se, assim, que os três coordenadores compartilham as mesmas opiniões; só a coordenadora C, como vimos atrás, afirma não dar relevância ética ao “enviesamento ou ocultação de informação”.

Todos os membros das três equipas não questionam ou duvidam da integridade dos seus líderes, tanto a integridade pessoal como a profissional. Alguns elementos expressam desagrado por tecerem comentários sobre a vida pessoal dos indivíduos, neste caso dos coordenadores. A integridade é a base da confiança entre coordenadores e membros de equipa:

Confiança é a expectativa de uma pessoa, grupo, ou firma de comportamentos eticamente justificáveis – isto é, ações e decisões moralmente corretas, baseadas em princípios da análise ética – da parte de outra pessoa, grupo, ou firma em um esforço conjunto ou troca econômica (Hosmer, 1995, p. 399).

Os investigadores das equipas A, B e C referem que os respetivos coordenadores não “enviesaram ou ocultaram informação”. Todos os membros das três equipas declaram que os coordenadores “dão crédito aos membros, quando merecem e não guarda os “louros” para ele”, Mas há um entrevistado da equipa C que assinala que há membros da equipa que mereciam que lhe dessem mais importância em detrimento de outras.

Os elementos das equipas A, B e C, revelam que os coordenadores são coerentes nas suas opiniões, não as mudam consoante as circunstâncias”. Esta característica faz parte da liderança,

“Porque liderar é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada num conjunto coerente de ideias e princípios” (Lacombe e Heilborn, 2003, p. 348).

### **Forma como o coordenador comunica as suas ideias e expectativas**

O coordenador A relata que “consegue que as pessoas aceitem as suas decisões”. Declara que consegue conquistar o respeito das “pessoas” que o escutam, tentando adaptar as mensagens às características da audiência e procurando gerir um conflito de forma construtiva.

Para todos os entrevistados da equipa A o coordenador “consegue que as pessoas” aceitem as suas decisões,

*“Sim, sim é bastante persuasivo digamos de passagem” (ME5-CA),*

um investigador refere que o coordenador consegue que as “pessoas” aceitem as suas decisões, quase na totalidade.

Todos os membros de equipa declaram que o coordenador consegue conquistar o respeito das “pessoas” que o escutam:

*“Dos membros da equipa 100% toda a gente o escuta, de todo o mundo não sei, como líder da nossa equipa sim creio que é um bom conselheiro para toda a gente” (ME7-CA)*

Todos os membros de equipa, exceto um, referem que o coordenador ajusta/adapta as mensagens às características da audiência:

*“Audiência, eu não tenho visto a atuação em diferentes palcos, em relação ao grupo a mensagem e a postura é sempre a mesma nem tem de ser diferente acho eu, todos nós nos conhecemos muito bem, somos um grupo, sendo grande, somos relativamente pequenos e portanto ele não tem necessidade de fazer qualquer tipo de adaptação” (ME5-CA).*

A maioria dos entrevistados da equipa A manifesta que o coordenador é capaz de gerir um conflito de forma construtiva. Referem que esta é uma das suas “grandes qualidades”: saber gerir muito bem as pessoas e as suas ideias. Dois membros da equipa são de opinião que nunca chega a haver conflitos, referem ainda que a forma de gerir conflitos do coordenador é tentar evitá-los porque pode não se sentir à vontade nestas situações:

*“É das grandes qualidades do nosso líder é que ele consegue gerir muito bem as pessoas, as nossas ideias, ele sabe perfeitamente o que é que o outro vai dizer o que gosta e o que o outro não gosta e consegue na mesma frase dar apoio a um e a outro de maneira a que cada um de nós se mantenha menos acessado” (ME7-CA).*

As representações produzidas pelos membros da equipa A correspondem às do seu coordenador sobre si próprio.

A coordenadora B reconhece que consegue com demasiada facilidade que as “pessoas” aceitem as suas decisões. Refere que consegue conquistar o respeito dos que o escutam adaptando as mensagens às características da audiência,

*“Adapto, quando eu lhe digo que mudo de decisão ou opinião, e a forma como faço as coisas, adapto” (ECB),*

e que também consegue gerir um conflito de forma construtiva.

Todos os entrevistados da equipa B concordam que a coordenadora consegue que as “pessoas” aceitem as suas decisões.

*“Neste caso a pessoa é muito entusiasta, e nós acabamos por ir na onda” (ME3-CB).*

Também estão de acordo que a coordenadora consegue conquistar o respeito das “pessoas” que a escutam:

*“Sim também exatamente pela mesma coisa defende as suas ideias até ao fim e de forma coerente, acaba por conquistar o respeito, se gostam ou não é outra coisa, nota-se que há um grande respeito pela pessoa” (ME3-CB).*

De um modo geral os entrevistados produzem uma avaliação cognitiva idêntica à da coordenadora sobre o processo de ajustamento/adaptação das mensagens às características da audiência, havendo um membro que refere que “não há necessidade, uma vez que a audiência é quase sempre a mesma”:

*“Não sei, a audiência é quase sempre a mesma quando estamos em equipa, é sempre o mesmo tipo de pessoa, a nível de profissão” (ME2-CB).*

Relativamente à gestão dos conflitos, alguns entrevistados testemunham que o coordenador é capaz de gerir um conflito de forma construtiva. No entanto, um investigador refere que houve uma situação onde o coordenador teve de interferir. Havendo entrevistados que não conhecem a existência de conflitos na sua equipa:

*“Ainda não vi conflitos que necessitem de uma resolução, ou seja ainda não vi conflitos”* (ME2-CB).

A coordenadora C revela que consegue que as “pessoas” aceitem as suas decisões, mas nem sempre alcança a unanimidade. Considera, no entanto, que procura chegar sempre a um consenso quando se tomam decisões importantes para a equipa. Salienta que conquista o respeito das “pessoas” que a escutam e reconhece que nem sempre, ajusta ou adapta as mensagens às características da audiência:

*“Às vezes nem sempre, porque eu sou muito impulsiva e como atuo imediatamente às vezes se calhar, era melhor deixar arrefecer um bocadinho, às vezes não é tanto no conteúdo é na forma, reconheço (...)”* (ECC),

e realça a vertente de gerir um conflito de forma construtiva.

Todos os investigadores da equipa C estão de acordo com as posições expressas pela coordenadora. Consideram que esta consegue que “as pessoas” aceitem as suas decisões, acrescentando que esta disposição pode estar relacionada com a posição que ocupam na estrutura hierárquica do núcleo de investigação:

*“Consegue, até porque como ela dialoga bastante, quando a decisão dela não é bem compreendida é discutida, ela aí pode ajeitar, sim elas são aceites”* (ME1-CC), *“Sim também está relacionado com a hierarquia”* (ME4-CC).

Os entrevistados também concordam com a coordenadora no que se refere às explanações sobre a forma como este consegue conquistar o respeito das “pessoas” que a escutam:

*“Eu acho que sim, também no geral isto tem a ver com a minha personalidade, as pessoas conquistam-me mais pelos atos do que por aquilo que dizem (...), eu respeito-a por definição por muitas decisões e por muitos traços de liderança que tem (...), no geral sim, não sei se isso é dissociável das posições, porque as posições, há posições que incutem logo respeito por si, da minha parte é isso, da parte das outras pessoas eu creio que respeitam de um modo geral”* (ME2-CC), *“Sim sem dúvida aqui dentro e no público”* (ME4-CC).

Todos os membros de equipa salientam que o coordenador faz por ajustar/adaptar as mensagens às características da audiência:

*“Acho que sim, acho que tem esse cuidado, sim consoante as pessoas que estão, seja as pessoas de um nível hierárquico semelhante ou a baixo adapta, aquilo que tem a dizer ao momento e aos problemas que se colocam e aos desafios que se colocam”* (ME3-CC), *“Sim isto é muito importante no trabalho que fazemos, (...) para não haver maus entendimentos pode ter influência na vida das pessoas a maneira como as mensagens são publicadas tem de ser sem dúvida nenhuma, adaptadas”* (ME4-CC).

Ao efetuar-se a comparação entre as representações produzidas pelos membros da equipa C e pelo seu coordenador, verifica-se que não existem diferenças significativas.

Também todos concordam que o coordenador é capaz de gerir um conflito de forma construtiva. No entanto, o coordenador interfere em situações extremas:

*“Eu acho que sim, eu acho que já surgiram situações em que a professora, conseguiu, quando duas partes estavam em conflito tentar conduzir da melhor forma, de forma, a que, as duas partes não se sentissem prejudicadas, que nem sempre é fácil, aliás é muito difícil, acho que sim”* (ME3-CC),

A maior parte dos membros da equipa C corroboram a representação produzida pelo coordenador quanto à forma como expressa as ideias e as expectativas.

Os três coordenadores afirmam que conseguem que as “pessoas” aceitem as suas decisões e que conseguem conquistar o respeito das “pessoas” que os escutam. Os coordenadores A e B tentam ou

adaptam as mensagens às características da audiência. A coordenadora C reconhece que nem sempre consegue, referindo que não é tanto pelo conteúdo, mas mais pela forma. Os coordenadores também declaram que “conseguem gerir um conflito de forma construtiva”.

Para todos os membros de equipa A o coordenador consegue que os investigadores aceitem as suas decisões. Um membro da equipa revela que o coordenador consegue que as pessoas aceitem as suas resoluções, raramente acontece não aceitarem essas deliberações. Todos os entrevistados das equipas B e C concordam que as coordenadoras “conseguem que as pessoas aceitem as suas decisões”, e portanto estão em sintonia com as coordenadoras, apesar da coordenadora C referir que pode não haver unanimidade. Um dos membros da equipa C também refere que o facto de haver uma predisposição para aceitar as decisões pode estar relacionado com a posição hierárquica predominante ocupada pelo coordenador no núcleo de investigação.

Os elementos das três equipas declaram, que os diferentes coordenadores conseguem conquistar o respeito das “pessoas” que os escutam.

Nas equipas A e B quase todos os investigadores referem que o coordenador “ajusta/adapta as mensagens às características da audiência”, havendo um entrevistado na equipa B, que afirma que “não sabe ou não há necessidade, uma vez que a audiência é quase sempre a mesma”. Todos os membros de equipa C referem que a coordenadora faz por “ajustar/adaptar as mensagens às características da audiência”. A coordenadora desta equipa menciona que nem sempre consegue realizar este desiderato.

A maioria dos elementos da equipa A alude que o coordenador é capaz de gerir um conflito de forma construtiva, dois entrevistados referem a ausência conflitos. Alguns membros da equipa B consideram que o coordenador é capaz de gerir um conflito de forma construtiva, no entanto dois entrevistados manifestam que não conhecem conflitos. A posição expressa pela coordenadora B vai de encontro à dos membros da sua equipa. Também todos os membros da equipa C concordam que a sua coordenadora é capaz de gerir um conflito de forma construtiva. A coordenadora desta equipa corrobora esta posição.

## Capacidade de análise do coordenador

O coordenador A expressa no seu discurso que consegue com alguma celeridade, “juntar a quantidade e a qualidade de informação necessária para a tomada de decisões”, normalmente não demora muito tempo a tomar uma decisão, mesmo que seja complexa, mas procura não se precipitar, se for necessário pode adiar essa deliberação:

*“(...) vamos lá, tento não precipitar-me, se a decisão é difícil é conveniente que não me arrependa dela, não tomo decisões a quente, particularmente se é uma decisão difícil, pondero primeiro, se achar que tenho a cabeça demasiado quente, prefiro adiar e atuar mais tarde” (ECA).*

Refere que é um pensador estratégico e consegue “antecipar tendências traduzindo-as em objetivos a atingir pela equipa”.

Todos os membros de equipa A reconhecem que o seu coordenador é célere em conseguir a quantidade e qualidade de informação necessárias para a tomada de decisões e age prontamente quando confrontado com decisões difíceis:

*“Não, não adia, atua para se resolver, falo no caso de trabalho (prazos, conferências, compra de equipamentos, coisas práticas), não estou a falar na gestão de pessoas” (ME3-CA), “Não, ele é muito direto na abordagem das questões, não adia nada a não ser que seja obrigado a isso” (ME5-CA),*

alguns membros de equipa admitem que o coordenador é um pensador estratégico,

*“Se olhar para o percurso dele é um pensador estratégico, tem tido um crescimento sustentado”* (ME4-CA),

a maioria julga-o estratégico e às vezes tático:

*“Uma boa pergunta, eu acho que ele é estratégico, num centro de investigação temos de estabelecer estratégias, não quer dizer que não tenha a suas táticas, mas é essencialmente estratégico”* (ME5-CA), *“Acho que ele é um estratégico às vezes é mais tático e não é por culpa dele é pelo próprio centro ou pelas próprias instituições que depois nos coordenam não poderemos estar longe disso, qualquer modo creio que como equipa como investigação somos absolutamente estratégicos temos uma estratégia que tem vindo a dar frutos, em determinadas circunstâncias obviamente que teremos de ter tática”* (ME7-CA).

Quase todos os entrevistados afirmam que o coordenadora consegue antecipar tendências ou “não tem dúvidas disso”, traduzindo-as em objetivos a prosseguir pela sua equipa:

*“Sim, este grupo trabalha numa área que devido há crise que é crescente, por isso consegue antecipar as necessidades que poderiam ter acontecido”* (ME4-CA), *“Sim, sim claramente, não é por acaso que o grupo está na vanguarda de muitas áreas da investigação isso deve-se também a essa capacidade”* (ME5-CA),

outro elemento declara que no caso da ciência ela não “avança tão rapidamente” para se poder antecipar tendências:

*“Não se aplica muito, isto é, os nossos projetos são para um ano e três anos, não há necessidade de antecipar, a ciência não avança tão rapidamente, às vezes acontece esperarmos muitos meses por dados, neste caso não se aplica muito”* (ME3-CA).

Os membros da equipa A produzem avaliações cognitivas muito semelhantes às que tinham sido difundidas pelo coordenador, ainda assim, alguns investigadores produziram representações distintas.

A coordenadora B, afirma que consegue rapidamente obter a quantidade e qualidade de informação para a tomada de decisões, nunca adia uma decisão difícil, considera-se mais estratégica:

*“Estratégica, acho que sou mais estratégica”* (ECB),

e consegue antecipar tendências traduzindo-as em objetivos a prosseguir pela sua equipa.

Os entrevistados afirmam que a coordenadora é célere a agregar a quantidade e qualidade de informação necessárias para a tomada de decisões. Um investigador diz que a coordenadora tem uma enorme capacidade de “prever” o que vai acontecer:

*“Sim na generalidade parece que a coordenadora sabe muitas coisas que, antes de acontecer parece que já prevê, tem um elevado grau de prever o que é que vai acontecer mesmo até connosco eu acho que sim rapidamente consegue perceber o que é que se está a passar em várias situações”* (ME3-CB).

Todos os membros de equipa B reconhecem que a coordenadora, quando confrontada com decisões difíceis, atua rapidamente procurando minimizar riscos:

*“Normalmente atua muito rapidamente, se adia é porque realmente está a tentar gerir a coisa e a pensar na melhor forma de o fazer mas normalmente há uma atuação bastante rápida”* (ME3-CB),

no entanto, um membro de equipa refere que por vezes atuar é adiar.

A maioria dos membros de equipa B referem que a coordenadora é tanto tática como estratégica, os restantes entrevistados consideram-na mais estratégica do que tática, esta opinião é partilhada pela coordenadora.

*“ (...) acho que acaba por ser uma fusão dos dois, mais voltado para o estratégico, digamos que não completamente estratégico intermédio mais para o estratégico”* (ME4-CB) e *“É as duas coisas é tática*

*pela experiência que ela tem, e ao mesmo tempo é estratégica porque também consegue ver a longo prazo está já a ver sempre com a ideia do que poderá vir dali” (ME5-CB).*

Todos os entrevistados produzem opiniões análogas às tecidas pela coordenadora. Declaram que esta “consegue antecipar tendências, traduzindo-as em objetivos a prosseguir pela sua equipa”. Conclui-se que as representações produzidas pela maioria dos membros de equipa são semelhantes às da coordenadora, todavia, alguns entrevistados produziram representações pouco diferenciadas.

A coordenadora C afirma que se esforça para “conseguiir reunir toda a quantidade e qualidade de informação necessária para a tomada de decisões” e ao tomar decisões complexas, é ponderado e informa-se e, se possível tenta não adiar essas decisões. Reconhece-se como uma pensadora mais estratégica do que tática:

*“Eu acho que sou mais estratégica, porque quando eu penso no planeamento do meu núcleo, primeiro tenho de construir e foi essa a minha etapa, o meu percurso, porque ninguém fazia investigação nesta área, eu achei que era relevante e criei-o, também sei que no principio isto tinha de ser mais centralizado porque tinha de formar as pessoas e formar um grupo que era pequeno e depois os mais qualificados que eu tinha estavam a desempenhar outras funções, era difícil eu sabia, que tinha de fazer um grande esforço e para isso eu tinha que arranjar projetos e dinheiro, porque senão eu não tinha pessoas e agora estou noutra etapa de consolidação (...)” (ECC),*

consegue antecipar tendências “traduzindo-as em objetivos”:

*“Eu acho que sim, porque vou reorientando, há coisas que em função das oportunidades que se criam, há caminhos que vão abrindo também há obstáculos que não se esperam e portanto a gente vai tentando criar oportunidades (...) foi investigação, projetos, motivar gente interessada, para esta área à mais alunos interessados em fazer teses neste domínio e agora já temos um doutoramento mas para isso tem de haver um reconhecimento, tem de se criar também essa procura ou a participação mais no apoio à decisão política nacional e internacional, e portanto eu acho que aí a gente antecipa tendências isto vai ser preciso, vai evoluir neste sentido e portanto vamos criando e antecipar tendências, para termos oportunidades” (ECC).*

Os elementos da equipa C afirmam que a coordenadora consegue rapidamente juntar a quantidade e qualidade de informação necessárias para a tomada de decisões. Um membro da equipa refere que a coordenadora dado o seu historial profissional tem acesso a numerosa informação. Referem, também, que a coordenadora é uma pessoa que “reage e age rapidamente em termos de grupo e, processa rapidamente a quantidade de informação que lhe chega”:

*“Consegue mais do que a média, ela vive para isso para juntar, reunir as informações para a melhor decisão” (ME1-CC), “Acho que sim, a professora é uma pessoa muito bem informada trabalha há muitos anos na universidade já esteve na reitoria, na direção do centro muito ligada há direção do instituto, acho que é uma pessoa que tem muita informação portanto consegue juntar a informação necessária para tomada de decisões ela tem muita informação guardada, (...)” (ME3-CC).*

Os membros desta equipa atestam o que a coordenadora referiu anteriormente “quando confrontado com decisões difíceis, atua” ou pode demorar algum tempo, evitando consequências:

*“Pondera e atua rapidamente, e, eficazmente” (ME5-CC).*

Quase todos os entrevistados concordam que a coordenadora é mais estratégica do que tática. Um elemento da equipa C refere que sentiu uma evolução por parte da coordenadora, considera-a cada vez mais estratégica:

*“Ela é uma pensadora estratégica sobretudo, (...) para mim ela tem mais capacidade estratégica do que tática, porque a experiencia que tem não só na investigação, mas também nos cargos ao nível da universidade que sempre teve, alimentaram-lhe sempre uma perspetiva muito abrangente, comparativa das situações, ela conhece bastante bem, as pessoas desde ministros (...) e tem uma memória fora de série, portanto isso dá-lhe uma capacidade de ponderar bastante, e fazer com que as coisas surtem com estra-*

*tégicas depois a nível do tático, é capaz de escapar algumas coisa, mas precisamente por ai trabalha com outras pessoas” (ME1-CC), “Estratégico, ela tem de garantir a sobrevivência do núcleo que significa projetos e também contactos a nível da sociedade portuguesa, mas também ao nível internacional, está relacionada com a ambição pessoal, obviamente sente muito prazer naquilo que ela faz, mas também claramente com o desejo de permitir a este núcleo específico este domínio” (ME4-CC).*

Todos os entrevistados afirmam que a coordenadora “consegue antecipar tendências, traduzindo-as em objetivos a prosseguir pela sua equipa” partilhando a opinião do coordenador:

*“Sim, especialmente no que diz respeito a estudos de populações, migrações que é mesmo uma grande especialidade dela ai antecipa facilmente tendências porque, não só sabe o que tem vindo a decorrer e qual é a problemática no seu essencial mas também isso só não chega, esta com grande conhecimento de todas as investigações mais recentes, das predisposições, intensões, medos e contra medos dos principais atores científicos que estão ai portanto sabe o que é que as pessoas querem fazer para os próximos tempos ao saber isso tem capacidade de antecipação portanto sabe que as pessoas pretendem isso, sabe que as exigências da globalização e das suas implicações do nosso país, são estas, em função disso ela antecipa ela procura investir para ter em conta já isso, que se está à espera” (ME1-CC), “Sim, consegue, tem-se revelado isso ultimamente com este aumento da competitividade entre os centros de investigação, ela já nos tem falado nisso e já nos deu algumas pistas do que é que vai ser o futuro em termos de investigação e portanto de certa forma já esta a antecipar o que é que o futuro nos reserva para podermos atuar em conformidade” (ME3-CC).*

As representações geradas pela maior parte dos membros da equipa C em relação à sua coordenadora são consensuais e similares às produzidas pela coordenadora sobre as suas capacidades de análise.

Os coordenadores A e B declaram que conseguem obter rapidamente a quantidade e qualidade de informação para a tomada de decisões. A coordenadora C esforça-se para conseguir rapidamente essa informação. Os três coordenadores referem que não adiam a tomada de decisões difíceis, também se consideram mais estratégicos. Algumas informações devem propiciar a identificação dos problemas e das necessidades organizacionais nos vários níveis da empresa (estratégico, tático e operacional), (Oliveira, 2001, p. 285). E “consegue antecipar tendências traduzindo-as em objetivos a prosseguir pelas suas equipas”.

Todos os membros das três equipas consideram que os coordenadores são céleres na obtenção de informação para tomarem as suas decisões, quer seja na quantidade quer na qualidade.

De acordo com um membro da equipa B realça que o coordenador tem uma enorme capacidade de prever o que vai acontecer, acabando por ser um recurso que facilita o desenvolvimento do trabalho. De uma maneira geral, todos os membros reconhecem que o coordenador tem muita informação. Outro membro de equipa C refere-se à coordenadora como uma pessoa que devido ao seu excelente percurso profissional, detém muita informação. Outro membro desta equipa declara que em “termos académicos, e em termos de grupo”, a coordenadora processa rapidamente a informação, mas por vezes na qualidade “há subtilidades”. Todos os entrevistados das três equipas consideram que os coordenadores quando confrontados com decisões difíceis atuam rapidamente, não adiando decisões. Três entrevistados pertencentes às equipas B e C, referem que atuar pode significar adiar, tudo dependendo da complexidade da decisão.

Quanto ao pensamento estratégico ou tático do coordenador, regista-se nas equipas posicionamentos diferentes. Cinco membros da equipa A consideram que o coordenador é estratégico, partilhando a opinião de este ser “completamente estratégico”.

As decisões estratégicas normalmente são tomadas pelo coordenador – e caracterizam-se por influenciar a longo prazo e tem impacto na organização como um todo. As decisões táticas dão-se normalmente ao nível da gestão e geralmente consistem em decisões para operacionalizar as grandes decisões estratégicas tomadas pelo coordenador (Fernandes e Berton, 2005, pp. 7 - 8).

Os restantes membros consideram-no “estratégico e tático”. Uma liderança estratégica assenta numa orientação geral, define diretrizes e políticas de gestão de pessoal. Uma liderança tática assenta na gestão de recursos e motivação dos trabalhadores (Afonso, J., 2007).

A maioria dos elementos da equipa B refere-se à coordenadora como sendo tanto tática como estratégica. Dois investigadores assinalam que a coordenadora é mais estratégica do que tática, Quase todos os entrevistados da equipa C concordam que a coordenadora é mais estratégica do que tática. Um membro refere que houve uma evolução da coordenadora no sentido de melhorar estrategicamente e de se tornar mais tática. Outro afirma que é “claramente estratégica”.

A ideia predominante nas equipas é a de que os coordenadores têm um pensamento estratégico. Tendo em conta que,

a intenção estratégica representa a alavancagem de todos os recursos internos, capacidades e competências essenciais de uma organização com a finalidade de cumprir suas metas no ambiente competitivo. Ela somente pode existir quando todas as pessoas da organização em todos os níveis e áreas estão empenhadas na busca de um desempenho que seja único e significativo. É essa intenção estratégica que proporciona aos membros da organização a meta que merece seu esforço, dedicação e compromisso pessoal (...) (Hamel, G., e Prahalad, C., 1998).

Os investigadores das três equipas são de opinião que os seus respetivos coordenadores conseguem antecipar tendências, traduzindo-as em objetivos a prosseguir pelas suas equipas. Assim, os membros das equipas asseveram as posições expressas pelos respetivos coordenadores: “conseguem antecipar tendências, traduzindo-as em objetivos a prosseguir pela sua equipa”.

### **Forma como o coordenador gere a equipa**

O coordenador A afirma que tem capacidade para reunir uma boa equipa, sentindo-se satisfeito por ser coordenador e fazer parte da sua equipa. Refere que “trabalha bem” com pessoas que tem diferentes estilos de atuação mas “muito bem mesmo, com pessoas inteligentes”, salientando que é o que “mais lhe agrada”. Segundo o coordenador há respeito e estima entre os elementos da equipa, refere também que quando é necessário solicita informação adequada, mesmo que não seja a favorável. Para o coordenador o seu exemplo é uma forma de motivar os membros da sua equipa:

*“Eu acho que o meu exemplo funciona, ou seja não há nada que eu peça a um membro da minha equipa que o não faça, também normalmente sou o primeiro a chegar e o último a sair no dia-a-dia, o que significa e espero que vejam em mim um exemplo” (ECA),*

anuncia ainda que gosta de ter as “coisas bem controladas”, mesmo as atividades que não coordena:

*“Eu gosto de ter as coisas controladas, mesmo aquelas que não coordeno, ou seja isso preocupa-me no sentido que não me desvinculo das realidades mesmo quando delego, deposito confiança, mas quero saber o que se passa. Não intervenho só em situações particulares, prefiro ter as coisas bem controladas” (ECA).*

Todos os entrevistados ressaltam a capacidade que o coordenador tem para “juntar uma boa equipa”, salientando que tem capacidade de liderança:

*“ (...) ele não alicia pessoalmente ele alicia pelos temas e trazem depois pessoas que nos convém há equipa, e a equipa precisa de tudo no geral pessoas com diferentes características, sim tem essa capacidade” (ME7-CA) “Tem, (...) ele tem ambição de se reunir com os melhores, o professor é muito quantitativo vai muito pelas coisas anglo-saxónicas a nossa qualidade mede-se pela quantidade de artigos que produzimos onde os publicamos isso é muito competitivo vai buscar pessoas que se ajustam a esse tipo de perfil são as capazes são as melhores para este perfil competitivo” (ME8-CA).*

Os entrevistados expressam satisfação pelo desempenho do coordenador e por fazerem parte da sua equipa, sentem orgulho de fazer parte da equipa:

*“Sim, sim se não fizesse parte ia embora” (ME5-CA), “Sim, tenho muito orgulho em fazer parte desta equipa” (ME6-CA), “Sinto-me 200% verdadeiramente satisfeito com ambas as coisas e não posso estar mais satisfeito, (...) foi ter-me cruzado e acabado por ficar a trabalhar com o professor, é uma coisa que eu reconheço muito e sinto-me muito, mesmo muito satisfeito, não vejo dentro do CEG e eventualmente dentro de outros grupos lá fora onde eu me pudesse eventualmente dar-me melhor do que neste (...) não quer dizer que noutros não me desse também, este para mim é fabuloso” (ME7-CA).*

Os registos discursivos de todos os membros da equipa A, uns mais convictos do que outros, atestam que o coordenador “trabalha bem com pessoas”. O coordenador proclama enfaticamente que trabalha melhor com “pessoas inteligentes”.

Os membros desta equipa denotam uma estima e um respeito mútuo, mesmo “quando não se gosta de alguém aprende-se rapidamente que tem de ser respeitado”.

*“ (...) obviamente que tenho mais estima por colegas que estão cá há mais tempo, (...) e às vezes não é só pelo tempo é também pela proximidade, se estamos mais próximos menos próximos, agora não desejo mal a ninguém do meu grupo nem do meu grupo, nem no geral, posso dizer que estimo, mas é claro que me dou (...), uns são amigos, outros próximos de serem amigos, e outros colegas, nutro alguma simpatia por todos eles, (...) e respeitamo-nos, mesmo não gostando uns dos outros, isso é uma coisa que se aprende rapidamente dentro do grupo” (ME7-CA).*

Outro traço, que merece atenção, é a solicitação de informação por parte do coordenador. Os membros da equipa apresentam uma opinião semelhante à do coordenador que considera que, “solicita informação adequada e fiável e não favorável”:

*“Ele procura informação depois se vê se é favorável ou não e é claro que tem de ser adequada ao tema (...)” (ME7-CA).*

Os elementos de equipa A mencionam que o coordenador motiva também através do exemplo. Referem que motiva quando lhes cria oportunidades de trabalho, quando lhes dá elogios, dá-lhes liberdade para atuarem, também se sentem motivados pela estima que o coordenador tem por eles, motiva-os a sua própria postura, e o rigor que coloca em tudo o que faz:

*“Pelos elogios que faz, por gostar do nosso trabalho, cria-se entusiasmo entre todos” (ME2-CA), “Ele motiva as pessoas dando-lhe liberdade (expressão, científica), liberdade para atuar” (ME3-CA), “Sim muitas vezes digo, quando chegasse á idade dele gostava de gerir o tempo como ele gere acho que é fabuloso como ele consegue gerir, como gere o profissional e o pessoal para mim é um exemplo, tem outras formas de motivar alicia-nos a produzir determinados produtos ou tentar produzir determinados resultados, claro que tem sempre benefício para a equipa e que por vezes também tem para ele, 50% dos incentivos vem algo que nos favorece a nós pessoalmente” (ME7-CA).*

Em relação à macrogestão os entrevistados revelam posicionamentos diversos. Referem que o coordenador “controla quanto basta”, outros consideram que “não faz demasiado macrogestão”. Um outro elemento afirma que “não tem dúvidas que gosta de ter tudo bem controlado”. Esta posição vai de encontro à sustentada pelo coordenador,

*“ (...) não há aqui uma tentativa de controlo, dá imensa liberdade para que cada um se possa enquadrar, no trabalho que faz, e depois a partir daí surgem as oportunidades, o professor está bem atento a isso e sabe a equipa que tem, e delega consoante a experiência da pessoa, e essa experiência surge também da capacidade de liberdade, que também nos dá para nos descobrir-mos” (ME1-CA), “Há organização (subtil), sem que se apercebam, alerta sempre que necessário, dá espaço” (ME2-CA), “Controladas quanto basta, (...), por exemplo, no trabalho apresentado de uma conferência deu toda a liberdade para trabalhar, mas antes de acontecer, quer saber como estão as coisas, e se vê que a apresentação está má, não deixa apresentar já tem acontecido” (ME3-CA), “As coisas são planeadas com um percurso e tenta estar sempre a par do percurso, dá autonomia” (ME4-CA), “Quando se fala em projetos gosta de ter tudo bem controlado, nas bolsas de doutoramento deixa as coisas decorrerem e atua em casos de emergência” (ME6-CA) “Atua em situações particulares, ao fazer apenas uma reunião por ano significa que tem confiança naquilo que fazemos, sempre que precisamos de falar com ele responde na hora” (ME8-CA).*

No que concerne às representações que os membros de equipa e o coordenador tecem sobre a forma como o coordenador “gere a equipa” não existem diferenças de opiniões entre coordenador e equipa, até reforçam o posicionamento do coordenador.

A coordenadora B refere ter capacidade para reunir uma boa equipa, e sente muito orgulho por fazer parte da sua equipa:

*“Eu sinto muito orgulho, no grupo com quem trabalho, e sinto-me muito bem com eles” (ECB),*

salienta que trabalha “perfeitamente” com “pessoas” detentoras de diferentes estilos de atuação, afirma também que há respeito mútuo e estima entre os membros da equipa. O coordenador afirma não solicitar informação:

*“Não, sei tudo, acabo por saber uma série de coisas de uma forma natural, (...) não, não solicito informação” (ECB),*

o coordenador assegura que motiva os outros também pela sua maneira de ser, apoiando e orientando, e não faz “muito controlo”.

Os membros da equipa B concordam que o coordenador teve ou tem capacidade para juntar uma boa equipa. Um entrevistado refere que o coordenador é uma pessoa muito competente, de fácil trato e consegue cativar as pessoas:

*“Se tem uma boa equipa, atualmente sim, e se tem capacidade, sim, também digamos que a sua liderança as pessoas aceitam ou não integrar uma equipa de acordo com os projetos de acordo com o próprio trabalho e aí não é só no nosso núcleo mas no Centro de Estudos Geográficos o trabalho é muito aliciante a nível geral e depois pelo tipo de líder que é uma pessoa de fácil trato, muito competente, e consegue também cativar nessa parte as pessoas” (ME4-CB), “Acho que sim tem capacidade para juntar uma boa equipa porque me parece que ela consegue com alguma distância juntar alunos com um objetivo comum ou seja ela consegue acompanhando o trabalho dos alunos, eu digo isto porque tive colegas que eram alunas de mestrado que elas as apanhou e neste momento já estão a fazer o doutoramento, ou seja ela consegue enquadrá-los nos diferentes projetos foi isso que me aconteceu a mim ela com base no trabalho que eu estava a desenvolver conseguiu agarrar-me para o centro e enquadrá-me no projeto acho que é isso que faz uma boa equipa pessoas que se complementam em diferentes experiências e que integram o projeto” (ME5-CB),*

um elemento, que integra a equipa há apenas 5 meses, assinala que o coordenador tem talento para reunir uma boa equipa, mas a equipa que integra é o resultado das decisões tomadas pelo conjunto de coordenadores e investigadores:

*“Sim, eu diria que sim, mas a equipa que temos agora, não é apenas uma criação da coordenadora, há um conjunto de fatores que explica que a equipa seja ou esteja como está há um conjunto de coordenadores e investigadores que em conjunto tomaram decisões”* (ME2-CB),

outro elemento afirma que o coordenador, por um lado, demonstra ter competência para conseguir uma boa equipa e, por outro, a sua experiência adquirida ao longo dos anos possibilitou reunir as pessoas certas. Todos os membros de equipa declaram ter uma enorme satisfação pelo desempenho do coordenador e por fazerem parte da equipa:

*“Sim, sim, eu tive a trabalhar fora noutro instituto podia ter ficado lá a trabalhar e o que eu queria era vir a trabalhar para aqui com estas pessoas”* (ME3-CB), *“Sinto-me verdadeiramente satisfeita porque ela (...) quando é preciso alguma coisa, está sempre lá, dá apoio, lembra-se do trabalho que está a ser desenvolvido e integra-nos nos projetos e uma coisa muito importante, dá-nos ao mesmo tempo autonomia”* (ME5-CB).

Também aqui todos confirmam que o coordenador trabalha bem com “pessoas” detentoras de diferentes estilos de atuação:

*“Sim, até porque eu próprio tenho um estilo de atuação diferente, e em reuniões e conversas, deu para perceber que trabalhávamos muito bem”* (ME2-CB), *“Sim, acho que trabalha bem, reage bem há diferença, mas por exemplo a equipa se formos ver até somos bastante homogéneos, na forma de trabalhar na forma como respondemos às propostas que ela nos dá, se calhar para trabalhar com ela tem de haver um perfil de pessoa sim”* (ME3-CB).

Todos os entrevistados concordam que há respeito e estima entre os membros da equipa e referem também que o coordenador procura sempre a informação adequada e não a favorável:

*“Eu penso que é a adequada ela prefere saber a verdade”* (ME3-CB).

Também mencionam que o coordenador motiva de várias formas, privilegiando a motivação pelo exemplo. Referem ser um coordenador preocupado e presente, ter disponibilidade para responder a qualquer dúvida. Realçam o seu entusiasmo que motiva todos os que estão à sua volta, consideram-no um exemplo pessoal:

*“Sim bastante através do seu exemplo, por isso, se esta pessoa trabalha fins de semana, horas extras, até há tantas, nós também nos sentimos um bocadinho na responsabilidade de agir da mesma forma, tentar responder, porque também quando lhe pedimos coisas também é favorável a isso, acho que sim pelo exemplo motiva bastante, mas depois também nos motiva com outras coisas (...)”* (ME3-CB).

Todos os membros entrevistados da equipa B referem que o coordenador está sempre atento e controla regularmente, mas deixa espaço de manobra aos investigadores:

*“Ela gosta de ter tudo controlado, acho que sim que gosta de ter tudo controlado, mas deixa alguma margem não está sempre em cima de nós, do trabalho que está a ser desenvolvido”* (ME5-CB).

Verifica-se que as avaliações cognitivas produzidas pelos dos membros da equipa coincidem com os seu coordenador: o controlo não é muito amplo.

A coordenadora C afirma ter capacidade para conseguir constituir uma “boa equipa”. Sente-se verdadeiramente satisfeito por ser coordenador e fazer parte desta equipa:

*“Ai sim, se eu não gostasse posso-lhe garantir que não estava aqui de certeza, tudo o que eu faço felizmente, eu faço porque eu gosto, porque eu tenho um grande envolvimento nas coisas seja aqui no núcleo, seja nas aulas, seja na participação da vida na universidade (...) senão não conseguia fazer tantas*

*horas de trabalho e fazer tarefas que eu odeio, que é a parte da gestão (...), o balanço é claramente positivo porque senão eu não estaria aqui” (ECC).*

O coordenador afirma que trabalha bem com “pessoas” que tenham diferentes estilos de atuação. Refere-se à importância da complementaridade de diferentes olhares sempre que haja objetivos comuns. Admira nas “pessoas” com quem trabalha as diferenças construtivas, “considera que o debate e o confronto permitem avançar”. De um modo geral, considera que os membros da sua equipa estimam-se e respeitam-se entre si. Afirma ainda que procura obter sempre a informação adequada e não a favorável:

*“Não, eu quero uma informação adequada, fundamentada, portanto não gosto nada que me digam coisas para me agradar, isso fico furiosa (...) não tolero isso (...)” (ECC),*

refere o seu exemplo como uma forma de motivar:

*“A nível de motivação pelo trabalho, do empenhamento, eu acho que sim, mas eu também tento motivá-los a partir do gosto que as pessoas tem por aquilo que fazem, e por a satisfação de conseguirem as metas, de conseguirem a realização dos projetos que tinham definido e que são construídos coletivamente e que fazem parte, eu acho que isso é o melhor estímulo, agora uma coisa que eu uso sempre, eu acho que o coordenador tem de participar também como os outros, nessa medida a dedicação ao trabalho o gosto pelo trabalho, essa motivação eu tento transmitir pelo meu exemplo também” (ECC).*

A coordenadora C admite que gosta de ter tudo bem controlado, faz algum controlo, mesmo sem centralizar.

Quase todos os entrevistados da equipa C expressam opiniões coincidentes com as do coordenador. Consideram que o coordenador tem talento para reunir uma boa equipa. Referem que os projetos apresentados são muito “bons” e acabam por atrair “bons” elementos para a equipa. Um elemento da equipa menciona que o coordenador, embora tenha capacidade para conseguir uma boa equipa nem sempre o consegue fazer porque as circunstâncias e alguns traços de personalidade condicionam-no na apreciação do trabalho das “pessoas” e do seu interesse ou relevância para a equipa. Valorizando, por vezes, uns elementos em detrimento de outros que até poderiam ser melhores e mais-valias para o grupo. Estas situações podem levar alguns membros de valor a abandonar a equipa:

*“Sim, muitas vezes quando uma pessoa entra na equipa, já foram informados pela própria coordenadora, acho que sem dúvida nenhuma, quando surge uma pessoa boa, ela faz tudo para dar oportunidades boas, em termos académicos, em termos de organizações, uma pessoa de confiança é muito importante, (...)” (ME4-CC).*

No que se refere à satisfação que sentem pelo coordenador e fazerem parte da sua equipa, existe um sentimento recíproco de ambas as partes:

*“Normalmente quando eu não estou satisfeito depois de algum processo mais ou menos prolongado de reflexão eu vou no sentido de me satisfazer, e portanto se não estivesse satisfeito não tinha ficado cá 3 anos (...) neste momento particular sim, bastante tranquilo em relação estar a trabalhar aqui, sinto-me bem, acho que gosto do trabalho que faço no geral e a coordenação não me causam de forma alguma problemas que me façam não estar satisfeito (...)” (ME2-CC), “Sim eu sinto-me satisfeita, às vezes não com o sistema, sem dúvida sinto-me satisfeita por fazer parte da equipa, temos relações de confiança, ela merece destaque neste sentido dentro da equipa, (...)” (ME4-CC).*

Os membros da equipa C expressam diversas opiniões acerca da questão “do coordenador trabalhar bem com pessoas que tenham diferentes estilos de atuação”. Um membro refere que o coordenador trabalha e dá-se “bem com pessoas com disponibilidade para a “relacionalidade fina e permanente”, que tenham capacidade de inovação e diálogo permanente. Outro membro entrevistado menciona que o coordenador trabalha bem, desde que as “pessoas” cumpram os objetivos e prazos e que as tare-

fas sejam bem executadas. Outro elemento declara ser “natural” que haja empatia ao nível do trabalho com determinadas pessoas, acontecendo o mesmo com o coordenador:

*“Acho, que trabalha melhor com pessoas de determinados estilos, do que com outros, há estilos que eu acho que resultam melhor, mas isso é assim com toda a gente (...)”* (ME2-CC).

Todos os membros da equipa e o coordenador apresentam posicionamentos semelhantes. De uma maneira geral toda a equipa se respeita mutuamente, referem que o respeito está na base das suas relações interpessoais, demonstrando até sentimentos de estima:

*“Há membros da equipa que se estimam muito e que se respeitam muito, há membros da equipa que fingem que se estimam muito e que se respeitam muito, mas na realidade não respeitam, há pessoas que tem uma relação cordial salvaguardando esse distanciamento há pessoas (...) não são relativamente claras quando estimam ou não estimam dentro disso há pessoas que estimam mesmo, há pessoas que não estimam mesmo”* (ME2-CC), *“Sim, acho que há uma preocupação uns com os outros, há uma concorrência muito grande entre académicos, a avaliação é muito exigente, as pessoas percebem os padrões de avaliação, as coisas que eles precisam melhoram para o trabalho no futuro (...)”* (ME4-CC).

Os entrevistados da equipa C referem que o coordenador prefere a informação adequada:

*“Normalmente a adequada é a favorável, vejamos, ela procura é a adequada mas a adequada é que seja favorável para os objetivos que ela tem, (...). Ela só lhe interessa a ciência, a qualidade, a eficácia, as respostas às necessidades sociais por via científica e portanto, quando esta fora disso, ela não liga não tem tempo sequer, se não for para isso, não há conveniências, se for para isso é tudo conveniente”* (ME1-CC), *“ (...) há pessoas que transmitem as coisas de forma adequada, acho que essa informação é prezada pela coordenadora, creio que é essa que ela quer, (...) acho que o que pretende é informação adequada, espero bem que sim, senão é uma desilusão, mas acho que sim”* (ME2-CC).

Os membros da equipa revelam existir diversas formas de motivação privilegiadas pelo coordenador. Afirmam que ele motiva os outros não tanto pelo seu exemplo, porque implicaria prescindir da vida familiar, motiva sobretudo, pela “relacionalidade”, “motiva por osmose”, por ser muito ativo, também por lhes proporcionar oportunidades de trabalho e pelo seu entusiasmo. Referem-se à entrega e ao gosto por tudo o que desempenha, motiva em “coisas orçamentais na esfera pública ou académica”:

*“É com o seu exemplo e por um determinado tipo de coisas, por oportunidades concedidas ou proporcionadas, sim atua através do exemplo bastante, não no sentido gabarolas mas no sentido de trabalhar por ser muito uma pessoa ativa”* (ME2-CC), *“Eu acho que motiva os outros, não é tanto pelo seu exemplo, é pelo entusiasmo que tem, pelo gosto que tem na sua profissão, transmite entusiasmo, há uma grande entrega naquilo que faz, porque gosta daquilo que faz, e quando a ouço falar o que eu sinto é uma grande inspiração com grande entusiasmo, com grande expectativa em relação ao futuro, que isto vai correr bem vamos fazer bons projetos, bons artigos, bons resultados isso a mim atrai-me. (...)”* (ME3-CC), *“Tem um cargo, que nunca quero ter (...), estou a falar em coisas mais orçamentais na esfera pública ou académica, incentiva, em termos de cargo não incentiva”* (ME4-CC) e *“Muito através da sua, às vezes, quase inumana, capacidade de trabalho. Mas também através do reconhecimento e do incentivo que faz, do e ao trabalho dos membros da equipa, bem como da quase permanente apresentação/divulgação de ideias e projetos para o futuro”* (ME5-CC).

Os discursos produzidos pelos membros desta equipa expressam opiniões semelhantes às do coordenador. Referem que o coordenador prefere ter tudo bem controlado. Porém, há um entrevistado que menciona que o papel do coordenador “é fazer uma macrogestão pormenorizada e competente dos projetos e dos diferentes grupos de trabalho que integram a equipa, e também mobilizar e gerir recursos entre outras tarefas”. Afirmam ainda que “desempenha este papel de forma bastante eficaz”. Segundo este membro da equipa C o coordenador “gosta de estar bem informado sobre aspetos micro, como o decorrer dos trabalhos e tarefas de cada membro, e a envolvente laboral dentro da equipa” e também “procura estar diretamente envolvida, em algumas dinâmicas de trabalho”. O investigador esclarece

que há “liberdade e flexibilidade na forma como o trabalho é executado, pelos grupos e membros em particular, refere ainda que a macrogestão que o coordenador faz, é a adequada à realidade”:

*“Eu acho que sim (...) portanto, têm de manter um controlo apertado sobre as tarefas que estão a ser feitas, (...) vai perguntando nestas reuniões quinzenais como é que as coisas estão a andar, vai acompanhando a par e passo o que é que o grupo está a fazer nos vários projetos que temos” (ME3-CC), “Ela não está em cima de nós, mas tem uma clara visão do que se está a passar nos projetos que estão em curso, há flexibilidade de maneira que as pessoas fazem, mas nunca perde a visão do todo, nunca, nunca, é impressionante” (ME4-CC), “Considero que o papel fundamental do coordenador é fazer uma macrogestão pormenorizada e competente dos projetos e dos diferentes grupos de trabalho que integram a equipa, bem como mobilizar e gerir recursos, entre outras tarefas. Neste caso em concreto, o coordenador faz isso de forma bastante eficaz, mas também gosta de estar muito bem informado sobre aspetos micro, como o decurso dos trabalhos/tarefas de cada membro e a envolvente laboral dentro da equipa e, necessita estar diretamente envolvido em algumas dinâmicas de trabalho. Apesar disso, há uma certa liberdade e flexibilidade na forma como o trabalho pode ser organizado e executado pelos grupos de trabalho e os membros da equipa em particular. (...)” (ME5-CC).*

Os três coordenadores sentem-se satisfeitos por serem coordenadores e integrarem as respetivas equipas. “Liderança não é para qualquer um, pois exige, entre outras coisas, uma enorme integridade pessoal. Integridade tem custo. Um custo que, é muitas vezes insuportável para pessoas comuns” (Nobrega, 2006, p. 18).

Os três coordenadores referem que trabalham bem com pessoas detentoras de diferentes estilos de atuação. Consideram que os membros das suas equipas estimam-se e respeitam-se mutuamente. Os coordenadores A e C procuram obter a informação adequada. A coordenadora B não solicita a informação, nem a adequada nem a favorável.

Os coordenadores referem que motivam os investigadores, principalmente, através do seu exemplo. De uma maneira geral motivar:

É tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico. Esse impulso à ação, pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) e pode também ser gerado internamente por processos mentais do indivíduo (Chiavenato, 1989, p. 99).

Os coordenadores A e C procuram ter as “coisas” bem controladas, ao contrário da coordenadora B. Os membros das três equipas concordam com os coordenadores têm talento para juntar uma boa equipa.

A competência estabelece-se a partir de uma mentalidade transformada em comportamento, assim como característica não é competência. Uma pessoa pode ser sensível para lidar com diferenças individuais, mas não usar essa sensibilidade no trabalho em equipa. Essa sensibilidade transforma-se em competência de gestão quando o gestor/líder a usa para se conhecer a si e o que está ao seu redor, bem como para criar, desenvolver e manter as equipas de trabalho direcionadas para atingir os mesmos objetivos (Rhinesmith, 1993, apud Vergara, 2000, p. 38).

Os membros da equipa A referem que o coordenador teve capacidade para conseguir bons elementos, e gosta de reunir sempre os melhores.

São também várias as avaliações cognitivas produzidas pelos membros da equipa B que justificam o talento da coordenadora em reunir uma boa equipa. Um entrevistado menciona que a “equipa não é apenas criação da coordenadora”, outro membro refere que a coordenadora tem capacidade para juntar uma boa equipa, mas que demorou alguns anos em obter a experiência necessária para conseguir reunir as pessoas certas. Quanto aos membros da equipa C justificam o talento da coordenadora para reunir uma boa equipa como sendo o resultado do “acaso, da “obra feita pela coordenadora”, da “ajuda por parte de outras pessoas” e também por ter “projetos muito bons e as pessoas sentem-se atraídas por eles”. Um entrevistado salienta que a coordenadora “tem capacidade para juntar uma boa equipa, embora nem sempre o consiga fazer, porque as circunstâncias e alguns dos seus traços de personalidade condicionam a apreciação das pessoas, do seu trabalho e do seu interesse para a equipa. Esta situação pode levar as “pessoas com valor a abandonar a equipa”.

Os membros das três equipas sentem-se verdadeiramente satisfeitos com o desempenho do seu coordenador e por integrarem as respetivas equipas de investigação. Não fosse o líder uma referência para os seus liderados, sua atitude perante eles, tem influência no comportamento da equipa (Hunter, 2004, p. 25).

Os membros das equipas A e B expressam nos seus discursos posicionamentos idênticos aos dos coordenadores. Salientam que os coordenadores trabalham bem com pessoas detentoras de diferentes estilos de atuação. Os entrevistados da equipa C produzem opiniões mais diversificadas. Referem que a coordenadora trabalha melhor com pessoas com determinados estilos de atuação, com pessoas com “disponibilidade para a relacionalidade, fina e permanente”, com investigadores que tenham capacidade de inovação permanente “desde que os objetivos e prazos sejam cumpridos e as tarefas bem executadas”.

Os membros das três equipas são de opinião que se estimam e respeitam mutuamente. Um elemento da equipa A refere que os membros da sua equipa estimam-se e respeitam-se, independentemente de haver tendência para se simpatizar mais com os elementos que estão há mais tempo na equipa. Outro membro de equipa C afirma que há “pessoas que fingem que se estimam muito e que se respeitam muito”. As opiniões das três equipas vão de encontro às dos coordenadores.

Os membros da equipa A e B afirmam que o coordenador solicita a informação adequada e fiável e não a favorável, o que os aproxima das posições sustentadas pelos coordenadores. De uma maneira geral, os membros da equipa C partilham as apreciações desenvolvidas pelo coordenador que salienta que solicita a informação adequada, mas favorável aos objetivos, porque “interessa a ciência, a qualidade, a eficácia, as respostas às necessidades sociais”.

Todos os elementos das equipas A e B mencionam que os seus coordenadores motivam os investigadores, essencialmente pelo exemplo. Nos discursos produzidos pelos elementos da equipa A são apresentadas outras formas de motivação privilegiadas pelo coordenador: “através de criar oportunidades, pelos elogios, por criar entusiasmo entre todos, dando liberdade para atuar, pela estima que tem às pessoas, pelo rigor que põe nas coisas que faz”. No entanto, o coordenador apenas faz menção à motivação pelo [seu] exemplo. Nos discursos produzidos pelos investigadores da B aparecem expressas outras formas de motivar seguidas pelo coordenador: “pela autonomia que dá a cada um, por ser um coordenador preocupado e presente com os seus membros de equipa, pela disponibilidade em responder a qualquer dúvida, pela força que tem, é uma líder natural”. Quando falamos em liderança devemos estar atentos às necessidades das pessoas envolvidas entre outras coisas é necessário estarem motivadas.

O facto, é que há uma interdependência entre líderes e muitas outras pessoas, especialmente seus seguidores. Eles afetam e são, por sua vez, afetados por aqueles com quem precisam trabalhar. O elemento fundamental é a influência que o líder exerce sobre os outros e a influência que eles rece-

bem de volta. Por essa razão, podemos pensar na liderança como um processo em que as partes envolvidas se influenciam mutuamente de forma específica. Influência é qualquer ato ou ato potencial que afeta o comportamento de outra pessoa (Cohen, 2003, p. 254).

Todos os membros da equipa C concordam entre si e afirmam que o coordenador motiva não tanto pelo seu exemplo, mas sobretudo “pela relacionalidade, por ser uma pessoa muito ativa, por criar oportunidades de trabalho, pelo seu entusiasmo, pela entrega do que faz, porque gosta do que faz, motiva em coisas orçamentais na esfera pública ou académica”.

Todos os membros entrevistados da equipa B realçam que a coordenadora controla regularmente mas de forma pouco intensa. A maior parte dos membros da equipa C consideram que a coordenadora faz macrogestão. Afirmam que gosta de ter tudo bem controlado, não perder nada de vista. A própria coordenadora confirma esta postura. No que respeita à equipa A, os entrevistados elaboram apreciações diferenciadas. Assinalam que o coordenador controla quanto basta. Outros entrevistados consideram que não faz demasiado macrogestão, enquanto outro membro da equipa afirma que o coordenador gosta de ter tudo bem controlado. “A supervisão é um processo permanente, de enriquecimento mútuo de ajuda entre colegas, assente numa relação interpessoal saudável, autêntica, cordial, empática que permite o estabelecimento de uma atmosfera afetivo-relacional positiva em ordem, a facilitar o desenvolvimento normal do processo (...)” (Alarcão e Tavares, 2003, p. 129).

A forma como cada investigador interpreta os acontecimentos diários depende da maneira como ela perceciona a realidade envolvente, abarcando não só as suas experiências pessoais, mas também toda uma estrutura social e cultural, ou seja, está condicionada por todo o ambiente que a rodeia.

As representações sociais dos membros das equipas sobre o papel dos coordenadores no trabalho de equipa apresentam disposições por vezes divergentes por exercerem papéis diferenciados decorrentes das suas distintas posições.

## 6. Considerações finais

Neste trabalho pretendeu-se analisar as representações sociais e as percepções que os coordenadores e os membros das equipas de investigação científica produziram sobre os diferentes tipos de estilos de liderança valorizados nestas equipas pelos coordenadores.

Procurou-se saber em que medida os estilos de liderança valorizados pelos coordenadores moldaram as representações sociais e as percepções que os diferentes elementos das equipas de investigação científica produziram sobre a liderança, as competências do líder, a avaliação do papel do coordenador no trabalho em equipa, considerando que as diferentes posições que os diversos elementos ocupam na estrutura destas equipas geram representações sociais e percepções diferenciadas sobre os estilos de liderança.

Seguiu-se nesta investigação empírica teoricamente orientada uma metodologia de pesquisa empírica de tipo intensiva. As unidades de observação privilegiadas foram três equipas de investigação dos Núcleos do Centro de Estudos Geográficos da Universidade de Lisboa.

Identificaram-se três diferentes tipos de estilos de liderança valorizados pelos coordenadores: diretivo, carismático e transformacional. Estes coordenadores e os elementos das respetivas equipas foram entrevistados privilegiando-se três dimensões de análise: as percepções sobre liderança; as representações sociais sobre as competências do coordenador e as representações sociais sobre a postura do coordenador nas equipas.

Constatou-se que os estilos de liderança valorizados pelos coordenadores não moldam de forma significativamente diferenciada as representações sociais e as percepções que os diferentes elementos das equipas de investigação científica produzem sobre o trabalho em equipa.

As múltiplas atividades que dão forma ao universo da ciência não estão presentes no quotidiano de todos os agentes, ou seja, não estão igualmente distribuídas. Nesse caso, assiste-se a uma divisão do trabalho científico e de distribuição de poder centrada em duas funções, a do líder do projeto e a dos seus colaboradores. Embora se esteja perante investigadores dotados de grande capital científico, cabe ao líder uma maior parcela no poder de decisão, na escolha de temas de investigação e na orientação do próprio trabalho científico.

A principal conclusão deste trabalho reporta-se à relevância do líder e dos processos de liderança nas equipas de investigação, tendo em conta os processos e dinâmicas inerentes às equipas. As representações sociais produzidas e as percepções expressas pelos diversos elementos das equipas valorizam o papel dinâmico do líder no desenvolvimento das competências dos membros que capacitam as equipas, a coordenar as suas competências individuais e a manter esse comportamento coordenado da equipa em tarefas de elevada complexidade e exigência.

As representações sociais e as percepções produzidas pelos diversos investigadores valorizam a liderança como processo potenciador do espírito de equipa, que se sobrepõe às singulares especificidades dos estilos de liderança privilegiados pelos coordenadores e pelos elementos das equipas. Os investigadores valorizam o trabalho desenvolvido em torno de um objetivo, a preferência pelos trabalhos em equipa, a partilha, a entajada, o sentimento de colaboração e ajuda de um em relação aos outros, a responsabilidade grupal, o bom relacionamento com outras equipas, a orientação e participação de um líder, reuniões produtivas e estimulantes, a comunicação clara, a capacidade de crítica e a autorreflexividade.

Referem-se ainda, algumas limitações deste estudo, nomeadamente, as competências técnico-operativas do investigador, a impossibilidade de desenvolver uma observação direta das equipas e a consequente articulação das representações sociais e das práticas dos diversos elementos das equipas de investigação científica na análise do processo de liderança de equipas.

## Referências bibliográficas

- Afonso, J. (2007). Policopiado. ISCT.
- Afonso, L. P. (2010). *"Liderança elementos-chave do processo"*. 2ª edição. Lisboa: Escolar editora.
- Alarcão, I. & Tavares, J. (2003). *"Supervisão da prática pedagógica. Uma perspetiva de desenvolvimento e aprendizagem"*. Coimbra: Almedina.
- Ávila, P. (1998), *"Praticas Cientificas: uma Tipologia dos Investigadores Portugueses"*, in *Sociologia – Problemas e Praticas*, nº 26, pp. 85-119, Lisboa: Cies/Iscte.
- Ávila, P., Costa, A. (1994), *"A tensão superficial: ciência e organização nem centro de investigação científica"* in *Sociologia – Problemas e práticas* nº16, pp.75-109, Lisboa: Cies/Iscte.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, Lda.
- Bass, B. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. (3 edição). London:The Free Press.
- Barracho, Carlos. (2007). *"Estratégias de Poder e Autoridade em Contextos Sócio-Políticos Diferenciados"*. Tese de Doutoramento, Universidade de Santiago de Compostela.
- Caetano, A., Neves, J., Ferreira, j. (2001). *Manual da Psicossociologia das Organizações*. Amadora: Editora McGraw-hill de Portugal.
- Centro de Estudos Geográficos da Universidade de Lisboa*. (S/D). Apresentação do CEG. Acedido a 20 de Novembro de 2010, em: [www.ceg.ul.pt/](http://www.ceg.ul.pt/)
- Carlos, J. (n.d.). *"Interdisciplinaridade no Ensino Médio: Desafios e Potencialidades"*. Acedido em 24 Maio de 2011 em: [vsites.unb.br/ppgec/dissertacoes/proposicoes/proposicao\\_jairocarlos.pdf](http://vsites.unb.br/ppgec/dissertacoes/proposicoes/proposicao_jairocarlos.pdf).
- Cohen, A., (2003). *Comportamento organizacional: Conceitos e estudos de caso*. trad. Maria José Cyhlar Monteiro. 7ª edição. Rio de Janeiro: Campus. p. 651.
- Chiavenato, I. (1989). *"Recursos Humanos na Empresa: Pessoas, organizações, sistemas"*. São Paulo: E. Atlas, p. 207.
- Chiavenato, I. (2000). *"Introdução à Administração de Empresas"*. 6ª edição. Rio de Janeiro. Campus.
- Craveiro, M. (2007). *"Formação em Contexto"*. Dissertação de Doutoramento. Universidade do Minho.
- Cunha, M., & Rego, A. (2005). *"Liderar"*. Publicações Dom Quixote. Lisboa.
- Devillard, O. (2001). *"A Dinâmica das Equipas"*. Bertrand Editora. Lisboa.
- Duveen, G., Joffe, H., Bauer, M., Minayo, C., Spink, J., Farr, R., Moscovici, S., Wagner, W., Guareschi, A., Jovchelovitch, S., (Orgs.), (1997). *"Textos em Representações Sociais"*. 3ª edição. Editora Vozes. Petrópolis, RJ.
- Faria, J. e Meneghetti, F. (2011). *Revista de Psicologia*, volume II / nº 2 (Julho-Dezembro). Artigo: *"Liderança e Organizações – Liderança Autoridade e poder"*. Acedido em 27 de Agosto de 2013: [www.revistapsicologia.ufc.br/index.php?option=com...id](http://www.revistapsicologia.ufc.br/index.php?option=com...id)
- Fernandes, B; Berton, L. (2005). *"Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho"*. São Paulo: Saraiva.

Fertuzinhos, L. (2009). "*Representações Sociais*". "*O Olhar de Psicologia*". Acedido em 02 de Julho de 2011 em: [psicob.blogspot.com/2009/02/representacoes-sociais.html](http://psicob.blogspot.com/2009/02/representacoes-sociais.html).

Flick, U. (2005). "*Métodos Qualitativos na Investigação Científica*". 2ª edição. Ed. Monitor.

Fonseca, R. (2007). "*A Representação Social da Liderança por Líderes e Potenciais Líderes*". Tese de Doutoramento, Taubaté – S. Paulo.

Freire, C. (2007). "*Confiança: Determinantes e Implicações em Equipas de I&D*". Dissertação de Doutoramento. Universidade do Minho.

Ghiglione, R., & Matalon, B. (2001). "*O Inquérito*". (4ª edição). Oeiras: Celta Editora.

Gomes, A. (2005). "*Liderança e Relação Treinador-Atleta em Contextos Desportivos*". Tese de Doutoramento. Instituto de Educação e Psicologia - Universidade do Minho, Minho.

Gomes, D., Caetano, A., Keating, J., Pina, M., e Cunha. (2000). "*Organizações em Transições, Contributo da Psicologia do Trabalho e das Organizações*". Editorial, Imprensa Universidade de Coimbra, G.C. Gráfica de Coimbra, Lda. Coimbra.

Graça, A., e Carvalho, S. (2008). "*Liderança de Equipas no Contexto das Comissões de Proteção de Crianças e Jovens (Cpcj)*". Dissertação de Mestrado. ISCTE - Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.

Hackman, J. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsh (Ed.). Handbook of organizational behaviour. Englewood Cliffs, Nj: Prentice House.

Hackman, J. (1991). Groups that work (and those that don't). San Francisco: Jossey-Bass.

Hersey, P; Blanchard, O; Kenneth H. (1986). "*Psicologia para Administradores: As teorias e as técnicas da liderança situacional*". São Paulo: EPU.

Hamel, G., e Prahalad, C. (1998). Strategic Intention publicado na Harvard Business Review, vol 67 (3).

Hooper, A., & Potter, J. (2010). "*Liderança inteligente. Criar a paixão pela mudança*". (8ª edição). Lisboa: Atual Editora.

Hosmer, L. (1995). Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics. Academy of Management Review, v. 20, nº 2, pp. 379-403.

Hunter, C. (2004). "*O monge e o executivo*". Rio de Janeiro: E. Sextante, p. 139.

Jesuíno, J. (2005). Processos de Liderança. 4ª edição. Livros horizonte. Lisboa.

Jodelet, D. (1984). "*La representación social: fenómenos, concepto y teoría*". In: Moscovici, S. (Org.). Psicologia social. II. Barcelona/Buenos Aires/México: Paidós, p. 469 - 494.

Klein, K., & House, R. (1995). "*On fire: Charismatic leadership and levels of analysis*". *Leadership Quarterly* nº 6, pp. 183-198.

Kotler, P. (1993). *Administração de marketing: análise, planeamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas.

Kotter J. (1977). "*Como identificar e desenvolver líderes nas organizações*", Executive digest, n.º 37, pp. 30.

Kouzes, J., & Posner, B., (2009). "*O desafio da liderança*". Casal de Cambra: Caleidoscópio.

Kozlowski, S.; Watola, J.; Nowakowski, J.; Kim, B. & Botero, I. (2006), *“Developing adaptive teams: a theory of dynamic team leadership”*. In E. Salas, G. F. Goodwin e C. S. Burke (Eds.), *Team Effectiveness in Complex Organizations: Cross-Disciplinary Perspectives and Approaches (SIOP Frontiers Series)*. LEA, Mahwah, NJ.

Kozlowski, J. & Ilgen, D. (2006), *“Enhancing the effectiveness of work groups and teams”*. *Psychological Science in the Public Interest*, vol. 7, n.º 3, dezembro, pp. 77-124. Acedido em junho de 2013, em: [http://www.psychologicalscience.org/journals/pspi/pspi\\_7\\_3\\_article](http://www.psychologicalscience.org/journals/pspi/pspi_7_3_article).

Lacombe, F; Heilborn, G. (2003). *“Administração: princípios e tendências”*. São Paulo: Saraiva.

Monteiro, M. (2003). Trad. *“Comportamento organizacional: conceitos e estudo de caso”*. 7ª edição. Rio de Janeiro: Campus. P. 651.

Moscovici, S. (2011). *“Representações Sociais: Investigações em psicologia Social”*. 8ª edição. Editora vozes. Petrópolis, RJ. Brasil.

Moscovici, Fela. (1975). *“Energia no grupo: tensão e conflito interpessoal”*. In: Desenvolvimento interpessoal. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos.

Moscovici, S. (1978). *“A representação social e psicanálise”*. Rio de Janeiro: Zahar.

Marquis, L; Huston, J. (2010). *“Administração e Liderança em Enfermagem – teoria e prática”*. Porto Alegre: Artmed.

Marx, C; Morita, C. (2000). *“Competência Gerenciais na Enfermagem: a prática do Sistema Primary Nursing como parâmetros qualitativo da Assistência”*. São Paulo; BH Comunicação.

Nobrega, C. (2006). *“Empresas de sucesso, pessoas infelizes?”*. Rio de Janeiro: E. Senac Rio, p. 248.

Oliveira, D. (2001). *“Planeamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas”*. 15ª Edição, São Paulo: Editora Atlas.

Piancastelli, C; Faria, H. & Silveira, M. (s/d) Texto de Apoio da Unidade Didática I, Sequência de Atividades I – *“O Trabalho em Equipe”*. Acedido em 1 de Dezembro de 2010 em: [www.estrategiabrasileirinhos.com.br/wp.../03/OTrabalhoemequipe.pdf](http://www.estrategiabrasileirinhos.com.br/wp.../03/OTrabalhoemequipe.pdf).

Rego, A. & Cunha, P., (2007). *A Essência da Liderança: Mudança, Resultados, Integridade*. 3ª edição. Editora RH, Lda. Lisboa.

Robbins, S. (2007). *“Comportament Organizacional”*, São Paulo: Ed. Pearson-prentice hall.

Rouco, J., & Sarmiento, M. (2009). *“Desenvolvimento de competências de Liderança: Liderar e trabalhar em equipa”*. *Proelium, VI, Série Nº 11*, 155-179.

Ruivo, B. (1986). *“A mulher e o poder profissional: a mulher em atividades de investigação científica em Portugal”*- Junta Nacional de Investigação Científica e Tecnológica. *Análise Social*, vol. xx II (92-93), 1986-3.º-4.º, 669-680. Acedido em 20 de Abril de 2011 em: [analisesocial.ics.ul.pt/documentos/1223553096C4aTI1sl6Fm24IF5.pdf](http://analisesocial.ics.ul.pt/documentos/1223553096C4aTI1sl6Fm24IF5.pdf)

Sá, C. (1996). *“Núcleo Central das Representações Sociais”*. Editora Vozes Lda. Petrópolis, RJ.

Santos, D. (2011). *“Acerca do Conceito de Representação”*. *Revista de Teoria da História* Ano 3, nº 6, dez. Universidade Federal de Goiás ISSN: 2175-5892).

Santos, J., Caetano, A., Jesuíno, J. (2008). *“As Competências Funcionais dos Líderes e a Eficácia das Equipes”*, *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*.

Santos, P., M. (2013). "*Representações sociais: um enfoque estrutural*". Acedido em 16 de Agosto de 2013: [www.professornews.com.br/index.php/component/content/article/3323](http://www.professornews.com.br/index.php/component/content/article/3323)

Serrano, G. (2004). "*Investigación cualitativa - Retos e interrogantes*" – I. Métodos. Madrid: Ed. La Muralla.

Shermerhorn Jr., Hunt, J., Osborn, R. (1998). "Fundamentos de Comportamento Organizacional". 2ª edição: Reinaldo O. da Silva.

Silva, J. (2010). "*Líderes e lideranças em escolas portuguesas. Protagonistas, práticas e impactos. Desenvolvimento profissional de professores*". Fundação Manuel Leão. Vila Nova de Gaia.

Vala, J., Monteiro, B. M. (1993). "*Psicologia Social*". Editora Fundação Calouste Gulbenkian. Lisboa.

Vergara, C. (2000). "*Gestão de pessoas*". 2ª edição. São Paulo : Atlas.

Yukl, G. (1998). "Leadership in organizations". 4ª edição. New Jersey: Prentice Hall.

Zaleznik, A. (1977). "*Managers and leaders: Are they different?*". Harvard Business Review, n.º 55, pp. 67-78.

### **Legislação**

Decreto-Lei n.º 239/2007 de 19 de Junho. *Diário da República, n.º 116 - I Série.*

## Anexos



## **Anexo A - Questionário aos coordenadores das equipas**



## Questionário aos coordenadores das equipas

Questionário nº \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

No âmbito da elaboração da dissertação de mestrado em Gestão de Empresas, área de especialização em Recursos Humanos, promovido pela Escola Superior de Gestão de Idanha-a-Nova, do Instituto Politécnico de Castelo Branco, solicita-se a sua colaboração no preenchimento deste questionário enquanto instrumento fundamental de recolha de dados para a realização do estudo *“As representações sociais e perceções dos investigadores do Centro de Estudos Geográficos da Universidade de Lisboa, sobre os processos e estilos de liderança em equipas de investigação”*. É muito importante que responda a todas as questões com sinceridade, pois só assim poderemos contribuir para que o resultado do trabalho seja satisfatório e real.

Assegura-se a confidencialidade de todas as respostas e todas as informações obtidas serão exclusivamente utilizadas no âmbito e finalidade deste estudo.

**1ª PARTE - CARACTERIZAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL**

1. Idade \_\_\_\_\_ anos
2. Género: Masculino  Feminino
3. Nacionalidade:
4. Habilitações literárias:
5. Especialização:
6. Houve reconfiguração da especialização:
7. Categoria profissional:
8. Tipo de vínculo (tipo de contrato):
9. Há quanto tempo ocupa a atual posição?
10. Há quanto tempo trabalha na Instituição?
11. Há quanto tempo coordena o núcleo de investigação?
12. Há quanto tempo trabalha com esta equipa?
13. Que tipo de atividades desenvolve na equipa?

## 2ª PARTE - ESTILOS DE LIDERANÇA

### I

A seguir encontra seis grupos de afirmações. Em cada um, selecione a afirmação que mais se coaduna com o seu modo de ser e de atuar - assinalando com um X a letra correspondente<sup>1</sup>.

Note: importa que responda de acordo com aquilo que efetivamente é e faz, e não à luz do que gostaria de ser ou de acordo com o que os outros gostariam que você fosse.

#### Decisões

- |   |   |                          |
|---|---|--------------------------|
| A | Aceito com indiferença as decisões tomadas por outros.  | <input type="checkbox"/> |
| B | Apoio as decisões que comprovem as boas relações.   | <input type="checkbox"/> |
| C | Procuro tomar decisões viáveis, mesmo que imperfeitas.  | <input type="checkbox"/> |
| D | Espero que as minhas decisões sejam consideradas como a última palavra sobre o assunto.                       | <input type="checkbox"/> |
| E | Esforço-me bastante para conseguir tomar decisões válidas e criativas que resultem em compreensão e consenso. | <input type="checkbox"/> |

#### Convicções

- |   |  |                          |
|---|--|--------------------------|
| A | Evito tomar partido, procurando não revelar as minhas opiniões, atitudes e ideias.   | <input type="checkbox"/> |
| B | Aceito as opiniões, atitudes e ideias dos outros em vez de impor as minhas.  | <input type="checkbox"/> |
| C | Quando surge ideias, opiniões ou atitudes diferentes das minhas, proponho posições intermédias.  | <input type="checkbox"/> |
| D | Defendo as minhas ideias, opiniões e atitudes mesmo que, por vezes, tenha de “pisar os calos” dos outros.  | <input type="checkbox"/> |
| E | Procuro e estou atento a ideias, opiniões e atitudes diferentes das minhas. Tenho convicções firmes mas mudo de opinião diante de ideias mais válidas que as minhas. | <input type="checkbox"/> |

#### Conflito

- |   |  |                          |
|---|--|--------------------------|
| A | Quando ocorre um conflito tento não envolver-me e manter-me neutro.  | <input type="checkbox"/> |
| B | Tento evitar que se crie conflito e, quando algum ocorre, procuro acalmar os ânimos para manter o pessoal unido. | <input type="checkbox"/> |
| C | Perante um conflito, procuro chegar a soluções equitativas que contornem a situação.                             | <input type="checkbox"/> |
| D | Quando ocorre conflito, tento elimina-lo ou fazer prevalecer a minha posição.                                    | <input type="checkbox"/> |
| E | Face a um conflito, procuro detetar os motivos e solucionar as causas que estão por detrás dele.                 | <input type="checkbox"/> |

#### Emoções

- |   |  |                          |
|---|--|--------------------------|
| A | Como não me envolvo raramente me irritado.   | <input type="checkbox"/> |
| B | Uma vez que as tensões podem gerar mau estar, reajo de maneira afável e amistosa.                    | <input type="checkbox"/> |
| C | Quando estou sob tensão, tenho dúvidas sobre como responder às expectativas dos outros.              | <input type="checkbox"/> |
| D | Quando as coisas não correm como eu quero, contesto, resisto ou “volto à carga” contra argumentando. | <input type="checkbox"/> |
| E | Quando me provocam, contenho-me embora seja visível a minha impaciência.                             | <input type="checkbox"/> |

<sup>1</sup> Blake e Mouton, 1964, cit. in Rego & Cunha, 2007, pp. 382-383.

**Sentido de humor**

- A Os outros acham que o meu sentido de humor é desfocado ou irrelevante.
- B Uso o meu sentido de humor para desviar a atenção dos assuntos sérios.
- C Através do meu sentido de humor consigo obter a minha aceitação pessoal e dos meus pontos de vista.
- D O meu sentido de humor é mordaz (“afiado”).
- E O meu sentido de humor adequa-se às diversas situações e facilita aberturas; mesmo sob pressão procuro manter um certo senso de humor.


**Empenho**

- A Esforço-me apenas o suficiente para manter a minha situação.
- B Prefiro apoiar os outros, em vez de tomar iniciativas.
- C procuro manter um ritmo de trabalho adequado e constante.
- D Eu trabalho no “duro” e exijo que os outros que trabalham comigo façam o mesmo.
- E Empenho-me a fundo e os demais acompanham-me.


**II**

Pense em situações em que exerce ou exerceu um determinado papel de liderança. Reflita, então, sobre os seus comportamentos, e, em que medida é que as seguintes afirmações se lhe aplicam. Importa que seja franco. Não responda de acordo com que gostaria de ser ou fazer, mas de acordo com o que efetivamente é e faz. Utilize, por favor, a seguinte escala de seis pontos para responder<sup>2</sup>.

Esta afirmação aplica-se <b>muito pouco</b> a mim	Esta afirmação aplica-se <b>completamente</b> a mim				
1	2	3	4	5	6
1. Atribuo especial reconhecimento aos outros quando o seu trabalho é muito bom.....					<input type="checkbox"/>
2. Estimulo as pessoas a refletir sobre o modo como costumam fazer as coisas.....					<input type="checkbox"/>
3. Realço que não interessa ser o segundo melhor (mas sim o primeiro) .....					<input type="checkbox"/>
4. Desafio as pessoas a pensar os velhos problemas de modo inovador.....					<input type="checkbox"/>
5. Coloco questões que incitam as pessoas a pensar.....					<input type="checkbox"/>
6. Mostro respeito pelos sentimentos das pessoas.....					<input type="checkbox"/>
7. Sou um bom exemplo para os outros seguirem.....					<input type="checkbox"/>
8. Lidero “fazendo” - em vez de, simplesmente, “dizendo”.....					<input type="checkbox"/>
9. Sou capaz de empenhar as pessoas nos seus sonhos.....					<input type="checkbox"/>
10. Estabeleço uma imagem atraente do futuro para o meu grupo.....					<input type="checkbox"/>
11. Comporto-me tendo em conta as necessidades das pessoas.....					<input type="checkbox"/>
12. Enfatizo que só interessa o melhor desempenho.....					<input type="checkbox"/>
13. Promovo a colaboração entre os membros do grupo.....					<input type="checkbox"/>
14. Atuo tendo em conta os sentimentos das pessoas.....					<input type="checkbox"/>
15. Levo o grupo a trabalhar para o mesmo objetivo.....					<input type="checkbox"/>
16. Lidero pelo exemplo.....					<input type="checkbox"/>

<sup>2</sup> Fonte: Rego & Cunha, 2007, p. 393.

- 17. Desenvolvo as atitudes e espírito de equipa entre os colaboradores.....
- 18. Mostro às pessoas que espero muito delas.....
- 19. Os meus planos para o futuro são inspiradores para os meus colaboradores.....
- 20. Honro pessoalmente os meus colaboradores quando tem desempenhos notáveis.....
- 21. Elogio as pessoas quando elas trabalham acima da média.....

III

Muitas vezes, as pessoas associam liderança e carisma - considerando que os verdadeiros líderes são os carismáticos. Pense nas suas experiências pessoais e procure responder, de forma breve, às seguintes questões<sup>3</sup>:

- a) O que significa carisma para si? (5 palavras)
- b) Qual o melhor líder que teve até hoje? Como se comportava? Em que diferia dos outros?

Pense nas suas experiências pessoais e procure responder às seguintes afirmações, referindo em que medida elas são (ou não) verdadeiras. Responda mediante a escala de 6 pontos a seguir exposta.

A afirmação é completamente falsa			A afirmação é completamente verdadeira		
1	2	3	4	5	6
1. Já conheci líderes realmente carismáticos .....					
2. Tenho as características de um líder carismático .....					
3. Gostaria de ter as características de um líder carismático .....					
4. Em caso afirmativo considero poder adquiri-las .....					
5. O carisma depende apenas das qualidades do líder e não dos colaboradores e da situação.					
6. Conheço ou conheci um líder carismático que gerou efeitos perversos nos colaboradores e na organização .....					

Obrigada pela sua colaboração!

<sup>3</sup> Fonte: Adaptado de Rego & Cunha, 2007, p. 402.

## **Anexo B - Análise dos questionários**



## Análise dos questionários

## Caracterização Pessoal e Profissional

Quadro 1 - Apresentação dos dados recolhidos - 1ª parte (caracterização pessoal e profissional)

Questionários/ Data	1/ 17-10-2011	2/ 20-10-2011	3/ 20-10-2011	4/ 21-10-2011	5/ 30-10-2011	6/ 31-10-2011	7/ 5-11-2011	8/ 6-11-2011	9/ 10-11-2011	10/ 4-12-2011
Idade	45	49	45	57	55	55	59	51	40	55
Género	Masculino	Masculino	Feminino	Feminino	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	Feminino
Nacionalidade	Portuguesa	Portuguesa	Portuguesa	Portuguesa	Portuguesa	Portuguesa	Portuguesa	Portuguesa	Portuguesa	Portuguesa
Habilitações literárias	Doutorado	Doutorado com Agregação	Doutorado	Doutorado com Agregação	Doutorado com Agregação	Doutorado	Doutorado com Agregação	Doutorado	Doutorado	Doutorado com Agregação
Especialização	Geografia humana (migrações)	Geografia física	Geografia - planeamento regional e local	Geografia física / geomorfologia	Geografia humana	Geografia humana	Geografia	Geografia humana	Geografia física	Migrações, geografia económica e social e, geografia da população
Houve reconfiguração de especialização	Apenas focalização nas migrações e geografia social	Não - Geografia física	Não - Geografia - Planeamento regional e local	Não - Geografia física / geomorfologia	Não - Geografia humana	Não - Geografia humana	Não - Geografia	Não - Geografia humana	Não - Geografia física	Não - Migrações, geografia económica e social e, geografia da população
Categoria profissional	Professor associado	Professor associado com agregação	Professor associado	Professor associado com agregação	Professor associado com agregação	Professor catedrático	Professor catedrático	Professor associado	Professor associado	Professor catedrático
Tipo de contrato	Quadro	Quadro	Quadro	Sem termo	Sem termo	Quadro	---	Termo certo	Contrato a termo integral com exclusividade	Quadro
Há quanto tempo ocupa a atual posição	5 Anos	6 Anos	6 Meses	7 Anos	9 Anos	5 Anos	4 Anos	4 Meses	1 Mês	5 Anos
Há quanto tempo trabalha na instituição	23 Anos	27 Anos	23 Anos	35 Anos	30 Anos	33 Anos	30 Anos	21 Anos	20 Anos	33 Anos
Que tipo de atividades desenvolve na sua equipa	Gestor financeiro, coordenador e investigador	Coordenador e investigador	Coordenação Geral e investigador	Coordenador e investigador	Coordenador e investigador	Coordenador e investigador	Coordenador e investigador	Coordenador e investigador	Divulgação científica, coordenador e investigador	Gestor financeiro, coordenador e investigador

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados recolhidos.

Quadro 2 - Caracterização pessoal - variáveis (idade género e habilitações literárias)

Questionários/Data	Nº de Líderes	Idade	Género	Habilitações Literárias
1/17-10-11	1	45	Masculino	Doutorado
2/20-10-11	2	49	Masculino	Doutorado com Agregação
3/20-10-11	3	45	Feminino	Doutorado
4/21-10-11	4	57	Feminino	Doutorado com Agregação
5/30-10-11	5	55	Feminino	Doutorado com Agregação
6/31-10-11	6	55	Masculino	Doutorado
7/5-11-11	7	59	Feminino	Doutorado com Agregação
8/6-11-11	8	51	Masculino	Doutorado
9/10-11-11	9	40	Feminino	Doutorado
10/4-12-11	10	55	Feminino	Doutorado com Agregação

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados recolhidos.

Categoria profissional	
Categorias	Nº Coordena- dores
Professor Associado	4
Professor Associado com Agregação	3
Professor Catedrático	3
<b>Total</b>	<b>10</b>
Especialização	
Áreas	Nº Coordena- dores
Geografia Humana	4
Geografia Física	2
Geografia de Planeamento Regional e Local	1
Geografia Física / Geomorfologia	1
Geografia	1
Geografia Económica e Social da População e Migrações	1
<b>Total</b>	<b>10</b>
Tipo de contrato	
	Nº Coordena- dores
Quadro	5
Sem Termo	2
Contrato a Termo Certo	1
Contrato a Termo Integral c/ Exclusividade	1
<b>Total</b>	<b>9</b>

Figura 1 - Número de coordenadores segundo: a categoria profissional -  
especialização - tipo de contrato

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados recolhidos.

## Estilos de Liderança

Quadro 3 - Exemplo do coordenador nº 1: segundo as suas respostas o quadro 3 fica preenchido da seguinte maneira

	A Estilo 1.1 (Laissez-Faire)	B Estilo 1.9 (Simpático)	C Estilo 5.5 (Intermédio)	D Estilo 9.1 (Diretivo/Autocrático)	E Estilo 9.9 (Integrador)
Decisões					X
Convicções					X
Conflito			X		
Emoções				X	
Sentido de humor					X
Empenho					X
Soma da quantidade de cruzes em cada coluna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fonte: Blake e Mouton, (1964, cit. Rego & Cunha, 2007, pp. 382-383).

Quadro 4 - Contém todas as respostas dos 10 coordenadores

Coordenadores	Decisões	Convicções	Conflito	Emoções	Sentido de Humor	Empenho	Estilo de Liderança dominante
1	E	E	C	D	E	E	
2	E	D	D	D	E	D	Diretivo
3	E	C	B	B	E	E	
4	E	E	E	E	D	D	
5	B	E	E	E	E	E	Integrador
6	E	E	E	D	E	C	
7	B	E	C	E	Não respondeu	E	
8	E	E	B	E	E	E	Integrador
9	C	E	E	D	E	E	
10	E	E	E	D	E	E	Integrador

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados recolhidos.

Quadro 5 - Representação da soma do número de letras num total de 10 respostas

Respostas (coordenadores)	A - Estilo 1.1 (laissez-faire)	B - Estilo 1.9 (simpático)	C - Estilo 5.5 (intermédio)	D - Estilo 9.1 (diretivo/autocrático)	E - Estilo 9.9 (integrador)
	Soma A	Soma B	Soma C	Soma D	Soma E
1	0	0	1	1	4
2	0	0	0	4	2
3	0	2	1	0	3
4	0	0	0	2	4
5	0	1	0	0	5
6	0	0	1	1	4
7	0	1	1	0	3
8	0	1	0	0	5
9	0	0	1	1	4
10	0	0	0	1	5

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados recolhidos.

Quadro 6 - As respostas das 10 perguntas através de letras

Mede a orientação dos líderes para cada um dos estilos, tendo em conta a combinação de duas orientações comportamentais (para o relacionamento e para as tarefas) considerando 6 dimensões							
Coordenadores	Decisões	Convicções	Conflito	Emoções	Sentido de Humor	Empenho	Estilo de Liderança Dominante
1	E	E	C	D	E	E	
2	E	D	D	D	E	D	Diretivo/autocrático
3	E	C	B	B	E	E	
4	E	E	E	E	D	D	
5	B	E	E	E	E	E	Integrador só integrador
6	E	E	E	D	E	C	
7	B	E	C	E	Não respondeu	E	
8	E	E	B	E	E	E	Integrador
9	C	E	E	D	E	E	
10	E	E	E	D	E	E	Integrador

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados recolhidos.

## Liderança Transformacional e Transacional

Quadro 7 - Os pontos referentes às 21 questões realizadas aos 10 coordenadores

Questões/ Coordenadores Nº	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1	5	5	1	4	4	4	3	5	4	3	4	3	5	5	5	4	5	3	3	4	5
2	6	4	2	4	6	4	4	6	5	4	2	5	6	5	4	6	6	5	4	4	6
3	6	5	4	6	5	6	4	6	5	3	3	3	6	6	5	5	6	5	5	6	6
4	5	6	5	6	6	5	0	6	5	5	4	5	5	4	5	6	6	5	5	6	6
5	5	5	1	4	5	6	4	4	5	4	3	1	5	4	5	3	4	4	4	4	4
6	6	5	2	3	5	6	5	4	5	5	6	3	5	6	5	3	5	4	4	6	6
7	6	0	0	4	4	6	0	5	4	4	6	4	4	6	6	6	5	5	4	6	6
8	6	6	1	4	6	5	5	6	4	5	4	1	6	5	5	5	6	5	5	6	6
9	6	4	4	6	5	5	5	6	5	5	5	4	6	5	6	6	6	5	5	6	6
10	6	6	5	5	5	5	6	5	5	5	5	4	5	4	5	6	5	5	5	5	5

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados recolhidos.

Quadro 8 - Representação das somas de cada dimensão (linha horizontal) por coordenador

Mede a tendência em 6 dimensões na liderança transformacional								
Coordenadores	Visão articulada	Modelo de atuação apropriado	Promove a aceitação de objetivos	Transmite expectativas de elevado desempenho	Fornece apoio individualizado	Estimula intelectualmente	Baixa Orientação <14	Alta Orientação >=14
- 1	10	12	15	7	13	13	5	1
2	13	16	16	12	11	14	3	3
3	13	15	17	12	15	16	2	4
4	15	12	16	15	13	18	2	4
5	13	11	14	6	13	14	4	2
6	14	12	15	9	18	13	3	3
7	12	11	15	9	18	8	4	2
8	14	16	17	7	14	16	1	5
9	15	17	18	13	15	15	1	5
+ 10	15	17	15	14	14	16	0	6

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados recolhidos.

**Quadro 9 - Representação das somas da liderança transaccional**

(linha horizontal) por coordenador

Baixa orientação <14 / Alta orientação> =14	
Coordenadores	Liderança transaccional
- 1	14
2	16
+ 3	18
4	17
5	13
+ 6	18
+ 7	18
+ 8	18
+ 9	18
10	16

Todos os coordenadores têm uma liderança transaccional tendo em conta que tem todos uma alta orientação > =14 mas se dessem uma cotação máxima de pontos podiam atingir uma cotação de 36 pontos (cada dimensão poderia ser cotada com o máximo de pontos) são transaccionais, mas não na totalidade

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados recolhidos.

## A Liderança Carismática

**Quadro 10 - Representação das somas da liderança transaccional (linha horizontal) por coordenador**

Questões/ Coordenadores	Já conheci líderes realmente carismáticos	Tenho as características de um líder carismático	Gostaria de ter as características de um líder carismático	Em caso afirmativo considero poder adquiri-las	O carisma depende apenas das qualidades do líder e não dos colaboradores e da situação	Conheço ou conheci um líder carismático que gerou efeitos perversos nos colaboradores e na organização
1	5	4	4	4	3	5
2	6	4	4	4	2	5
3	6	5	6	6	4	6
4	5	0	5	0	4	4
5	5	3	2	2	2	6
6	6	4	5	5	1	4
7	6	0	0	0	1	3
8	3	4	5	4	5	1
9	6	4	4	4	3	1
10	4	1	1	1	3	1

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados recolhidos.

**Quadro 11** - Dados obtidos referentes a uma pergunta efetuada aos 10 coordenadores

Coordenadores	<i>“Tenho as características de um líder carismático”</i>	O líder com o de tipo de liderança mais carismática
1	4	
2	4	
<u>3</u>	5	<u>O mais carismático</u>
4	0	
5	3	
6	4	
7	0	
8	4	
9	4	
10	1	

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados recolhidos.

**Quadro 12** - Tipos de lideranças selecionadas ou líderes selecionados entre os 10 coordenadores em estudo

Coordenadores	Estilo de liderança dominante	A liderança +/- transformacional	A liderança +/- transacional	Liderança + carismática	Líderes selecionados para estudo
1		-Transformacional	- Transacional		
<u>2</u>	Diretivo/autocrático				<u>Diretivo/autocrático</u>
<u>3</u>			+	Liderança carismática escala quase máxima (5)	<u>Carismático</u>
4					
<u>5</u>	Integrador				<u>Integrador</u>
6			+		
7			+		
8	Integrador		+		
9			+		
<u>10</u>	Integrador	+ Transformacional totalmente			<u>Transformacional</u>

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados recolhidos.

## **Anexo C - Guião de entrevista aos membros das equipas**



## Guião de entrevista aos membros das equipas

Este trabalho insere-se no âmbito do Mestrado em Gestão de Empresas, com especialização em Recursos Humanos, promovido pela Escola Superior de Gestão de Idanha-a-Nova, do Instituto Politécnico de Castelo Branco, no qual se propõe a elaboração de uma dissertação sobre: a) os tipos de liderança desenvolvidos pelos coordenadores dos núcleos de investigação do Centro de Estudos Geográficos da Universidade de Lisboa; b) as representações sociais e as percepções dos coordenadores e dos elementos das respetivas equipas sobre esses processos de liderança. A investigação privilegia uma metodologia do tipo intensiva-qualitativa e o instrumento de recolha de informação nesta fase consiste numa entrevista individual, semi-estruturada, que se divide em quatro partes seguindo uma ordem lógica. A primeira parte consiste em ter conhecimento sobre a caracterização pessoal e profissional dos elementos das três equipas, a segunda parte consiste na recolha da opinião dos entrevistados sobre o assunto em estudo, a terceira visa que os elementos das equipas façam uma apreciação sobre das competências fundamentais do coordenador/líder, e na última parte pretende-se saber como é que os elementos das equipas revelam a postura/atitude do coordenador/líder.

Assegura-se a confidencialidade de todas as respostas e todas as informações obtidas serão exclusivamente utilizadas no âmbito e finalidade deste estudo.

### CARACTERIZAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL

- 1) Idade \_\_\_\_\_ anos
- 2) Nacionalidade?
- 3) Especialização?
- 4) Houve reconfiguração da especialização?
- 5) Categoria profissional?
- 6) Tipo de vínculo (tipo de contrato)?
- 7) Há quanto tempo ocupa a atual posição?
- 8) Há quanto tempo trabalha na Instituição?
- 9) Que tipo de atividades desenvolve na equipa?

### PERCEPÇÕES DO ENTREVISTADO SOBRE O ASSUNTO EM ESTUDO

- 1) O que significa para si liderança?
- 2) Definiria o seu coordenador como um líder?
- 3) Qual o perfil de liderança que deseja na sua equipa?
- 4) Considera que esse perfil de liderança é o mais apropriado para a concretização dos objetivos da equipa?

- 5) Diversos autores distinguem a liderança e a gestão como processos ou funções distintas. Qual a sua posição?

## **COMPETÊNCIAS FUNDAMENTAIS DO COORDENADOR/LÍDER DA EQUIPA**

### **Capacidade de planeamento e de organização<sup>4</sup>**

- 1) O seu coordenador define objetivos para a equipa e para cada um dos membros da equipa? Comunica claramente os objetivos a atingir pela equipa? Incentiva os membros da equipa a participar na definição desses objetivos?
- 2) Com que regularidade o seu coordenador revê o progresso de execução do trabalho? Acha que essa regularidade é a desejável?
- 3) Discutem os motivos pelos quais ocorrem desempenhos inferiores aos desejáveis? O seu coordenador ajuda as pessoas a encontrarem formas de ultrapassar as dificuldades de desempenho?
- 4) O seu coordenador ajuda cada membro da equipa a perceber como o seu trabalho se articula com o trabalho dos outros membros da equipa?
- 5) Ajuda (coordenador) a equipa a perceber como o respetivo trabalho se articula com o trabalho de outras equipas e departamentos?
- 6) As reuniões são realizadas com que frequência? Todos os membros comparecem sem exceções?

### **Direção, comunicação e controlo**

- 1) O seu coordenador comunica honestamente com os membros da sua equipa?
- 2) Clarifica quais são as expectativas relativamente aos membros da sua equipa?
- 3) Encoraja os elementos da sua equipa a apresentarem os respetivos pontos de vista?
- 4) Transmite a toda a equipa a informação de que necessitam para fazer trabalho fiável e transmite rapidamente a informação de que precisam?
- 5) Ele proporciona feedback construtivo aos membros da equipa - ou seja: critica-os e elogia-os acerca do respetivo desempenho, de modo a que eles possam melhorá-lo?
- 6) Elogia os sucessos dos membros da equipa e da equipa e preocupa-se com os fracassos respetivamente?
- 7) Acha que toma medidas corretivas quando as coisas não estão a correr de acordo com o desejável?
- 8) Todos os conflitos e discordâncias são discutidos até há sua resolução (líder e equipa)?

---

<sup>4</sup> Fonte: Adaptado de Rego & Cunha, 2007, p. 397

### **Capacidade de decisão e de gestão do tempo**

- 1) O seu coordenador concentra-se no que é importante, não adia a tomada das decisões difíceis?
- 2) Ele define claramente as prioridades e os prazos?
- 3) Delega a autoridade quando tal não se revela aconselhável?
- 4) Sempre que possível, estimula os membros da equipa de nível hierárquico mais baixo a tomarem decisões?
- 5) Considera que as pessoas tomam (equipa e líder) a iniciativa em alturas apropriadas para bem do grupo?
- 6) O seu coordenador mostra confiança nos membros da equipa em quem delega funções?
- 7) Acha que usa a delegação para se desresponsabilizar?
- 8) Não passa o tempo a controlar o trabalho dos outros (membros da equipa)?
- 9) O seu coordenador encoraja os membros da equipa a iniciarem os seus próprios projetos?

### **A POSTURA/ATITUDE DO COORDENADOR/LIDER<sup>5</sup>**

#### **Integridade**

- 1) O seu coordenador é uma pessoa íntegra? Preocupa-se em ser “íntegro” na vida pessoal, mas não tem as mesmas preocupações na vida profissional? No seu entender, essas diferenças afetam o modo como as pessoas se relacionam com ele, ou considera que não é relevante?
- 2) Alguma vez o seu coordenador “coloriu”, enviesou ou ocultou informação? Em caso afirmativo. Em que circunstâncias? Porquê? Parece-lhe que ele hoje repetia o mesmo comportamento?
- 3) O seu coordenador dá crédito aos outros quando eles o merecem (i.e., não guarda os “louros” para ele)?
- 4) O seu coordenador mantém coerência nas suas opiniões, ou muda-as consoante as circunstâncias (por exemplo, conforme o campo de poder que os atores organizacionais desenvolvem)?

#### **Comunicação de ideias e expectativas**

- 1) O seu coordenador consegue que as pessoas aceitem as suas decisões?
- 2) Consegue conquistar o respeito das pessoas que o/a escutam?
- 3) O seu coordenador ajusta/adapta as mensagens às características da audiência?
- 4) É capaz de gerir um conflito de forma construtiva (por exemplo, procurando soluções satisfatórias para as partes em conflito)?

---

<sup>5</sup> Fonte: Rego & Cunha, 2007, p. 401

### **Capacidade de análise**

- 1) O seu coordenador consegue rapidamente juntar a quantidade e qualidade de informação necessária para a tomada de decisões?
- 2) Quando confrontado com decisões difíceis, atua ou adia a decisão?
- 3) O seu coordenador, é um pensador tático (curto prazo) ou estratégico (médio/longo prazo)?
- 4) Consegue antecipar tendências, traduzindo-as em objetivos a prosseguir pela equipa?

### **Gestão da equipa**

- 1) O seu coordenador teve ou tem capacidade para juntar uma boa equipa? Explique.
- 2) Sente-se verdadeiramente satisfeito com o seu coordenador ou por fazer parte da sua equipa?
- 3) Acha que o seu coordenador se sente ameaçado(a) por pessoas mais experientes, com maior nível de educação formal?
- 4) Ele trabalha bem com pessoas detentoras de diferentes estilos de atuação?
- 5) Os membros da sua equipa estimam-se e respeitam-se mutuamente?
- 6) Solicita informação adequada, ou tenta sobretudo obter informação favorável?
- 7) Como acha que ele motiva os outros? Atua através do seu exemplo?
- 8) Quando delega, transmite autoridade e responsabilidade, ou delega apenas a realização das tarefas?
- 9) Considera que ele faz demasiado macrogestão? Ou seja, gosta de ter tudo bem controlado? Ou deixa as coisas andarem e apenas em situações particulares? E neste caso quais?

**Obrigada pela sua colaboração!**

## **Anexo D - Guião de entrevista aos coordenadores das equipas**



## Guião de entrevista aos coordenadores das equipas

Este trabalho inscreve-se no âmbito do Mestrado em Gestão de Empresas, com especialização em Recursos Humanos, promovido pela Escola Superior de Gestão de Idanha-a-Nova, do Instituto Politécnico de Castelo Branco, no qual se propõe a elaboração de uma dissertação sobre: a) os tipos de liderança desenvolvidos pelos coordenadores dos núcleos de investigação do Centro de Estudos Geográficos da Universidade de Lisboa; b) as representações sociais e as percepções dos coordenadores e elementos das respectivas equipas sobre esses processos de liderança. A investigação privilegia uma metodologia de investigação de tipo intensiva-qualitativa e o instrumento de recolha de informação nesta fase consiste numa entrevista individual, semi-estruturada, que se divide em três partes seguindo uma ordem lógica. A primeira parte consiste na recolha da opinião dos entrevistados sobre o assunto em estudo, a segunda parte visa que o próprio coordenador faça uma apreciação das suas competências fundamentais do coordenador/líder da equipa, e na terceira parte pretende-se saber como é que o coordenador se revê na sua postura/atitude do coordenador/líder.

Assegura-se a confidencialidade de todas as respostas e que todas as informações obtidas serão exclusivamente utilizadas no âmbito e finalidade deste estudo.

### PERCEÇÕES DO ENTREVISTADO SOBRE O ASSUNTO EM ESTUDO

- 1) O que significa para si liderança?
- 2) Define-se (ou considera-se) como um líder?
- 3) Qual o perfil de liderança que deseja para a sua equipa? Acha que esse é igualmente o mais desejado pela equipa?
- 4) Considera que esse perfil de liderança é o mais apropriado para a concretização dos objetivos da equipa?
- 5) Diversos autores consideram os processos de liderança e a gestão enquanto funções distintas. Qual a sua posição?

## COMPETÊNCIAS FUNDAMENTAIS DO COORDENADOR/LÍDER DA EQUIPA

### Capacidade de planeamento e de organização<sup>6</sup>

- 1) Define objetivos para a equipa e para cada um dos membros da equipa? Comunica claramente os objetivos a atingir pela equipa? Os membros da equipa são incentivados a participar na definição desses objetivos?
- 2) Com que regularidade revê o progresso de execução do trabalho? Acha que essa regularidade é a desejável?
- 3) Discutem-se os motivos pelos quais ocorreram desempenhos inferiores aos desejáveis? Ajuda as pessoas a encontrarem formas de ultrapassar as dificuldades de desempenho?
- 4) Ajuda cada membro da equipa a perceber como o seu trabalho se articula com o trabalho dos outros membros da equipa?
- 5) Ajuda a equipa a perceber como o respetivo trabalho se articula com o trabalho de outras equipas e departamentos?
- 6) Com que frequência são realizadas reuniões? Todos os membros comparecem, sem exceções?

### Direção, comunicação e controlo

- 1) Comunica honestamente com os membros da sua equipa?
- 2) Clarifica quais são as expectativas relativamente aos membros da sua equipa?
- 3) Encoraja os elementos da sua equipa a apresentarem os respetivos pontos de vista?
- 4) Transmite de forma célere e a toda a equipa a informação de que esta necessita para fazer um trabalho fiável?
- 5) Proporciona feedback construtivo aos membros da equipa - ou seja: critica-os e elogia-os acerca do respetivo desempenho, de modo a que eles possam melhorá-lo?
- 6) Elogia os sucessos de cada pessoa da equipa e da equipa no seu todo e preocupa-se com os respetivos fracassos?
- 7) Toma medidas corretivas quando as coisas não estão a correr de acordo com o desejável?
- 8) Todos os conflitos e discordâncias são discutidos até à sua resolução (líder e equipa)?

### Capacidade de decisão e de gestão do tempo

- 1) Concentra-se no que é importante, não adia a tomada de decisões difíceis?
- 2) Define claramente as prioridades e os prazos?
- 3) Delega a autoridade quando tal não se revela aconselhável?

---

<sup>6</sup> Fonte: Adaptado de Rego & Cunha, 2007, p. 397

- 4) Sempre que possível, estimula os membros da equipa de nível hierárquico mais baixo a tomarem decisões?
- 5) Considera que as pessoas (equipa e líder) tomam a iniciativa em alturas apropriadas para bem do grupo?
- 6) Mostra confiança nos membros da equipa em quem delega funções?
- 7) Não usa a delegação de funções para se desresponsabilizar?
- 8) Não passa o tempo a controlar o trabalho dos outros membros da equipa?
- 9) Encoraja os elementos da sua equipa a iniciarem os seus próprios projetos?

### **A POSTURA/ATITUDE DO COORDENADOR/LÍDER<sup>7</sup>**

#### **Integridade**

- 1) Considera-se uma pessoa íntegra? Preocupa-se em ser “íntegro” na vida pessoal e profissional ou há diferenças? No seu entender, essas diferenças afetam o modo como as pessoas se relacionam consigo, ou considera que não é relevante?
- 2) Alguma vez “coloriu”, enviesou ou ocultou informação? Em caso afirmativo. Em que circunstâncias? Porquê? Parece-lhe que hoje repetia o mesmo comportamento?
- 3) Dá crédito às pessoas quando merecem (i.e., não guarda os “louros” para si)?
- 4) Considera que mantém coerência nas suas opiniões, ou muda-as consoante as circunstâncias (por exemplo, conforme o campo de poder que os atores organizacionais desenvolvem)?

#### **Comunicação de ideias e expectativas**

- 1) Consegue que as pessoas aceitem as suas decisões?
- 2) Consegue conquistar o respeito das pessoas que o/a escutam?
- 3) Ajusta/adapta as mensagens às características da audiência?
- 4) É capaz de gerir um conflito de forma construtiva (por exemplo, procurando soluções satisfatórias para as partes em conflito)?

#### **Capacidade de análise**

- 1) Consegue rapidamente juntar a quantidade e qualidade de informação necessária para a tomada de decisão?
- 2) Quando confrontado com decisões difíceis, atua ou adia a decisão?
- 3) É um pensador tático (curto prazo) ou estratégico (médio/longo prazo)?
- 4) Consegue antecipar tendências, traduzindo-as em objetivos a prosseguir pela sua equipa?

---

<sup>7</sup> Fonte: Rego & Cunha, 2007, p. 401

### **Gestão da equipa**

- 1) Teve ou tem capacidade para juntar uma boa equipa? Explique.
- 2) Sente-se verdadeiramente satisfeito por ser coordenador ou fazer parte da sua equipa?
- 3) Sente-se ameaçado(a) por pessoas mais experientes, com maior nível de educação formal?
- 4) Trabalha bem com pessoas detentoras de diferentes estilos de atuação?
- 5) Os membros da sua equipa estimam-se e respeitam-se mutuamente?
- 6) Solicita informação adequada, ou tenta sobretudo obter informação favorável?
- 7) Como motiva os outros? Atua através do seu exemplo?
- 8) Quando delega, transmite autoridade e responsabilidade, ou delega apenas a realização das tarefas?
- 9) Faz demasiado macrogestão? Ou seja, gosta de ter tudo bem controlado ou deixa as coisas andarem e apenas intervém em situações particulares? E neste caso, quais?

**Obrigada pela sua colaboração!**

## **Anexo E - Transcrições das entrevistas - análise de conteúdo**



## Grelha de transcrição e análise de conteúdo das entrevistas, ao coordenador e equipa de investigação (A)

### Dimensões em análise:

- ▶ Ficha/registo da entrevista:
- ▶ Caracterização pessoal e profissional:
- ▶ As perceções dos entrevistados sobre a liderança:
- ▶ Competências fundamentais do coordenador/líder da equipa:
- ▶ A postura/atitude do coordenador/líder:

#### Entrevista ao Coordenador A (ECA)

##### ▶ Ficha/registo da entrevista:

- Nº da entrevista
- Data da realização da entrevista e local
- Observações
- Hora início - hora término

---

##### - Entrevista nº 1 - Q 2.

- Realizada a 10/05/2012 no Centro de Estudo Geográficos da Universidade de Lisboa.
- A entrevista decorreu de forma descontraída e informal com fluência. O entrevistado expressa-se de forma clara e objetiva sempre atento com uma atitude realista esclareceu com exatidão, objetividade e convicção os temas abordados.
- 2h.30m - 15h.10m (40m).

##### ▶ Caracterização pessoal e profissional:

- Idade
- Género
- Nacionalidade
- Habilitações literárias
- Especialização
- Houve reconfiguração da especialização
- Categoria profissional
- Tipo de vínculo (tipo de contrato)
- Há quanto tempo ocupa a atual posição?
- Há quanto tempo trabalha na Instituição?
- Há quanto tempo coordena o núcleo de investigação?
- Há quanto tempo trabalha com esta equipa?
- Que tipo de atividades desenvolve na equipa?

---

- 49 Anos

- Masculino

- Portuguesa

- Doutorada e agregação

- Geografia física

- Não

- Professor associado

- Permanente

- 6 Anos

- 27 Anos

- 4 Anos

- 4 Anos

- Investigação aplicada em riscos.

### ► As percepções dos entrevistados sobre a liderança:

- O que significa para si liderança?

**"É ser capaz de convencer os outros que o caminho a seguir é o correto".**

- Define-se (ou considera-se) como um líder?

**"Sim".**

- Qual o perfil de liderança que deseja na sua equipa?

**"Esta (a que tem). Acho que as pessoas gostam de sentir, e acho que sentem isso, que a sua opinião é tida em conta, na definição da estratégia do grupo, mas também sabem que o coordenador do grupo assume a responsabilidade, por exemplo pela performance científica do grupo".**

- Considera que esse perfil de liderança é o mais apropriado para a concretização dos objetivos da equipa?

**"A liderança deve ser flexível de forma a incorporar as ideias das pessoas, tidas em conta na estratégia de grupo (...). Mas é o coordenador que em determinadas alturas toma as decisões".**

- Diversos autores consideram a gestão e a liderança como processos ou funções distintas. Qual a sua posição?

**"São diferentes mas também depende do tipo de gestão, há muita gestão que é corrente, e que não implica necessariamente liderança".**

### ► Competências fundamentais do coordenador/líder da equipa:

- Define objetivos para a equipa e para cada um dos membros da equipa? Os membros da equipa são incentivados a participar na definição desses objetivos? Comunica claramente os objetivos a atingir pela equipa?

**"Temos mais objetivos para a equipa, menos objetivos individuais. Temos duas realidades em termos de investigadores, temos investigadores que são doutorados e temos investigadores que são estudantes de doutoramento. Os investigadores estudantes de doutoramento tem objetivos e individuais e objetivos de grupo e são estabelecidos em ligação estreita com o coordenador, de doutoramento posso ser eu, ou outra pessoa, se são bolseiros, tem um contrato onde se comprometem, a realizar um conjunto de tarefas, que acabam por estar agregados os seus objetivos. Tem objetivos individuais estabelecidos numa meta que é anual, que é a mais importante, definida em 3 a 4 anos duração do período de doutoramento. No caso dos investigadores doutorados, interessam também aos objetivos do grupo sendo que os objetivos individuais são eles próprios que os traçam, de forma também a responderem aos objetivos do grupo, e aos seus próprios interesses. Sim"**

- Com que regularidade revê o progresso de execução do trabalho? Acha que essa regularidade é a desejável?

**"Se estamos a falar dos objetivos individuais, dos estudantes de doutoramento, são vistos com muita regularidade, pelo menos mensalmente seguramente, no caso dos elementos constituintes do grupo total, a nossa avaliação interna é feita numa base semestral normalmente".**

- Discutem-se os motivos pelos quais ocorrem desempenhos inferiores aos desejáveis?

**"Discutimos".**

- Ajuda as pessoas a encontrarem formas de ultrapassar as dificuldades de desempenho?

**"Sim, dentro do possível claro".**

- Ajuda cada membro da equipa a perceber como o seu trabalho se articula com o trabalho dos outros membros da equipa?

**"Internamente claro que sim, é importante para nós que cada pessoa que integra o grupo de investigação perceba em que medida é que o seu trabalho se articula com o trabalho dos outros, na concretização dos objetivos do núcleo".**

- Ajuda cada membro da equipa a perceber como o respetivo trabalho se articula com o trabalho de outras equipas e departamentos?

**"Não há necessidade de fazer isso, ou seja os núcleos, a atividade dos membros do meu núcleo, articula com a atividade dos outros membros de outros núcleos quando se tem que fazer isso, quando se tem que articular, ou seja não forçamos isso, quando precisamos de trabalhar em conjunto trabalhamos, mas não vivemos obcecados com isso. Quando há uma necessidade (...)"**

- As reuniões são realizadas com que frequência? Todos os membros comparecem sem exceção?

**"Do núcleo todo de 6 em 6 meses".**

**"Sim".**

- Comunica honestamente com os membros da equipa?

**"Comunico".**

- Clarifica quais são as expectativas relativamente aos membros da sua equipa?

**"Sim".**

- Encoraja os membros da sua equipa a apresentarem os respetivos pontos de vista?

**"Claro que sim, os pontos de vista, e dos trabalhos também, a forma como os elementos do grupo é dirigido manifesta-se nisto, eu posso estar a dizer a si, como é, tendo elementos aqui ao lado, nomeadamente estudantes de doutoramento".**

- Transmite de forma célere a toda a equipa a informação de que necessitam para fazer trabalho fiável?

**"Sim".**

- Proporciona feedback construtivo aos membros da equipa - ou seja: critica-os e elogia-os acerca do respetivo desempenho, de modo a que eles possam melhorá-lo?

**"Elogio e à frente dos outros".**

- Elogia os sucessos de cada pessoa da equipa e da equipa no seu todo e preocupa-se com os respetivos fracassos?

**"Sim claro".**

- Toma medidas corretivas quando as coisas não estão a correr com o desejável?

**"Sim".**

- Todos os conflitos e discordâncias são discutidos até à sua resolução? (líder e equipa).  
**"Sim acho que sim".**
- Concentra-se no que é importante, não adia a tomada de decisões difíceis?  
**"Sim não adio".**
- Define claramente as prioridades e os prazos?  
**"Tento fazê-lo, às vezes pode acontecer fracassar-mos, não tanto nas prioridades mais nos prazos, mas isso é normal".**
- Delega autoridade quando tal não se revela aconselhável?  
**"Não, isso não faço, se não se revela aconselhável, não delego, evidentemente".**
- Sempre que possível, estimula os membros da equipa de nível hierárquico mais baixo a tomarem decisões?  
**"Sim, sim, sim".**
- Considera que as pessoas (equipa e líder) tomam a iniciativa em alturas apropriadas para bem do grupo?  
**"Acredito que sim, quero querer que sim".**
- Mostra confiança nos membros da equipa em quem delega funções?  
**"Sim claro".**
- Acha que usa a delegação de funções para se desresponsabilizar?  
**"Claro que não".**
- Não passa o tempo a controlar o trabalho dos outros (membros da equipa)?  
**"Não, não, passo o tempo a controlar mas cobro-os no final, isso sim".**
- Encoraja os elementos da equipa a iniciarem os seus próprios projetos?  
**"Claro que sim, já agora o meu núcleo tem neste momento em curso 3 projetos de FCT, eu coordeno um projeto, os outros 2 projetos são coordenados por jovens doutorados, o que significa que concorreram, tem as suas equipas, mas quem coordena são eles".**

► A postura/atitude do coordenador/líder:

- Considera-se uma pessoa íntegra?  
**"Considero-me, íntegro".**
- Preocupa-se em ser "íntegro" na vida pessoal e profissional? No seu entender essas diferenças afetam o modo como as pessoas se relacionam consigo, ou considera que não é relevante?  
**"Considero-me, íntegro num caso e noutra".**
- Alguma vez "coloriu", enviou ou ocultou informação? Em caso afirmativo, em que circunstâncias? Porquê? Parece-lhe que ele hoje repetia o mesmo comportamento?  
**"Não".**
- Dá crédito às pessoas quando merecem (i.e., não guarda os "louros" para ele)?  
**"Os créditos todos, é uma forma que eles sintam o seu trabalho reconhecido, uma forma de os motivar".**
- Considera que mantém coerência nas suas opiniões, ou muda-as consoante as circunstâncias?  
**"Acho que sou coerente, embora isso não signifique que não mude de opinião, em alguns casos mudo de opinião". Não muda consoante as circunstâncias. "Independentemente de estar a falar com o reitor ou com o secretário".**
- Consegue que as pessoas aceitem as suas decisões?  
**"Sim".**
- Consegue conquistar o respeito das pessoas que o / a escutam?  
**"Acho que sim".**
- Ajusta /adapta as mensagens às características da audiência?  
**"Sim também, tento fazê-lo, claro".**
- É capaz de gerir um conflito de forma construtiva?  
**"Tento fazer isso".**
- Consegue rapidamente juntar a quantidade e qualidade de informação necessárias para a tomada de decisões?  
**"Acho que sim, normalmente não demoro muito tempo a tomar uma decisão".**

## Membros de equipa

Nº 1

(ME1 - CA)

► Ficha/registo da entrevista:

- Nº da entrevista
- Data da realização da entrevista e local
- Observações
- Hora início - hora término

- 
- Entrevista nº 1 - Q 2.
  - Realizada a 11/05/2012 no Centro de Estudo Geográficos na Universidade de Lisboa.
  - A entrevista realizou-se na sala do CEG, num ambiente sossegado e descontraído.
  - O entrevistado expressou-se de maneira convicta e objetiva.
  - 16h.10m - 16h.40m (30m).

### ► Caracterização pessoal e profissional:

- Idade
- Género
- Nacionalidade
- Especialização
- Houve reconfiguração da especialização
- Categoria profissional
- Tipo de vínculo (tipo de contrato)
- Há quanto tempo ocupa a atual posição?
- Há quanto tempo trabalha na Instituição?
- Que tipo de atividades desenvolve na equipa?

- 
- **29 Anos**
  - **Masculino**
  - **Portuguesa**
  - **Geomorfologia**
  - **Não**
  - **Bolseiro Doutoramento**
  - **Bolseiro Doutoramento**
  - **2,5 Anos**
  - **3,5 Anos**
  - **Investigação – Geomorfologia.**

### ► As percepções dos entrevistados sobre a liderança:

- O que significa para si liderança?

*"Liderança para mim, passa em princípio por uma boa capacidade de escutar e de perceber o que é que as pessoas, que estão à nossa volta e trabalham connosco, desejam fazer e enquadram esse mesmo desejo naquilo que a sociedade ou aquilo que é pedido segundo o ponto de vista do conhecimento atual da ciência. Estou a enquadrar esta liderança no trabalho que faço e no sítio onde estou enquadrado".*

- Definiria o seu coordenador como um líder?

*"Sim. A grande mais valia é a capacidade de liderança que vejo no professor, da qual a razão que trabalho com ele, independentemente das nossas posições do nosso grau de conhecimento, no que toca aos temas que trabalhamos em conjunto escuta-nos ao mesmo nível, isto é, o prof. não olha para mim com um grau de superioridade, em ser mais velho do que eu ou estar á mais anos no mercado, olha para mi e escuta-me de igual para igual, e na mesma não deixa de ser ele o coordenador, e não deixa de haver uma orientação da parte dele, agora é essa liberdade é isso que eu prezo razão pela qual estou aqui a trabalhar, senão estaria noutro sítio".*

- Qual o perfil de liderança que deseja na sua equipa?

*"É a liderança que o seu coordenador tem "é esta mesma".*

- Considera que esse perfil de liderança é o mais apropriado para a concretização dos objetivos da equipa?

*"Sim".*

- Diversos autores consideram a gestão e a liderança como processos ou funções distintas. Qual a sua posição?

*"Acho que liderança sem gestão é só teoria, um bom líder, tem de ter uma boa noção do que é a gestão, exatamente, para poder articular, aquilo que é intrínseco nas pessoas, e o que as pessoas querem fazer e o que de facto é funcional e a sociedade pede".*

- O seu coordenado, define objetivos para a equipa e para cada um dos membros da equipa, comunica claramente os objetivos e incentiva os membros da equipa a participar nesses objetivos?

*"Sim".*

*"Sim".*

*"Sim, sem dúvida".*

- Com que regularidade o seu coordenador revê o progresso de execução do trabalho? Acha que essa regularidade é a desejável?

*"Pelo menos uma vez por mês".*

*"É a suficiente".*

- Discutem-se os motivos pelos quais ocorrem desempenhos inferiores aos desejáveis?

*"Sim é uma relação muito aberta".*

- O seu coordenador ajuda as pessoas a encontrarem formas de ultrapassar as dificuldades de desempenho?

*"Sim".*

- O seu coordenador, ajuda cada membro da equipa a perceber como o seu trabalho se articula com o trabalho dos outros membros da equipa?

*"Sim".*

- Ajuda (coordenador) a equipa a perceber como o respetivo trabalho se articula com o trabalho de outras equipas e departamentos?

*"Não acontece, o que quero dizer com isto, é se surgir um trabalho com duas valências, o trabalho surge em conjunto. Esta preocupação só surge, na apresentação de um problema, não surge por espontaneidade".*

- As reuniões são realizadas com que frequência? Todos os membros comparecem sem exceção?  
**"Com uma frequência de 6 em 6 meses. Mesmo assim nem todos comparecem, depende da disponibilidade, por exemplo se estiverem fora, ou incompatibilidades de horários, não podem estar presentes".**
- O seu coordenador comunica honestamente com os membros da equipa?  
**"Sim".**
- Clarifica quais são as expectativas relativamente aos membros da sua equipa?  
**"Eu penso que sim, nós somos de física e o pensamento é um pensamento científico e é tudo muito orientado desde princípio, as expectativas em relação aos resultados que se esperam, tem de estar tudo muito clarificado logo no arranque, nesta perspetiva sim".**
- Encoraja os membros da sua equipa a apresentarem os respetivos pontos de vista?  
**"Sim".**
- Transmite de forma célere a toda a equipa a informação de que necessitam para fazer trabalho fiável?  
**"Esta parte do transmite rapidamente, isto é na minha perspetiva de aluno de doutoramento tem de partir de um primário, isto é, eu tenho que, embora o prof. já saiba, ele estimula que eu chegue lá por mim".**
- Ele proporciona feedback construtivo aos membros da equipa - ou seja: critica-os e elogia-os acerca do respetivo desempenho, de modo a que eles possam melhorá-lo?  
**"Sim".**
- Elogia os sucessos de cada pessoa da equipa e da equipa no seu todo e preocupa-se com os respetivos fracassos?  
**"Sim".**
- Acha que toma medidas corretivas quando as coisas não estão a correr com o desejável?  
**"Sim".**
- Todos os conflitos e discordâncias são discutidos até à sua resolução? (líder e equipa).  
**"As duas, os conflitos e as discordâncias são sempre discutidos".**
- O seu coordenador concentra-se no que é importante, não adia a tomada de decisões difíceis?  
**"Concentra-se sem dúvida no que é importante e por isso não adia as decisões difíceis".**
- Ele define claramente as prioridades e os prazos?  
**"As prioridades sem dúvida, e os prazos, há duas linhas de prazos os externos, que não surgem da nossa motivação, de investigadores e depois temos os prazos que não são internos, e aí o coordenador deixa que as coisas fluem, ao passo do bolsheiro, neste caso eu sou bolsheiro de doutoramento, a minha proposta de publicar um artigo, tem um prazo esse prazo é meu não é tanto o prazo do orientador".**
- Delega autoridade quando tal não se revela aconselhável?  
**"Não".**
- Sempre que possível, estimula os membros da equipa de nível hierárquico mais baixo a tomarem decisões?  
**" Sim sempre que pode".**
- Considera que as pessoas (equipa e líder) tomam a iniciativa em alturas apropriadas para bem do grupo?  
**"Sim".**
- O seu coordenador mostra confiança nos membros da equipa em quem delega funções?  
**"Sim sem dúvida".**
- Acha que usa a delegação de funções para se desresponsabilizar?  
**"Não sem dúvida".**
- Não passa o tempo a controlar o trabalho dos outros (membros da equipa)?  
**"Não, não passa, acompanha, não controla".**
- Encoraja os elementos da equipa a iniciarem os seus próprios projetos?  
**"Sim, sem dúvida, se perceber que há capacidade para o fazer".**
- **A postura/atitude do coordenador/líder:**
- O seu coordenador é uma pessoa íntegra?  
**"Sim sem dúvida".**
- Preocupa-se em ser "íntegro" na vida pessoal e profissional?  
**"Eu não conheço a vida pessoal, só posso avaliar a vida profissional, mas sim há aspetos que conheço dele e sem dúvida".**
- No seu entender essas diferenças afetam o modo como as pessoas se relacionam ele, ou considera que não é relevante?  
**Não se aplica**
- Alguma vez o seu coordenador "coloriu", enviou ou ocultou informação? Em caso afirmativo, em que circunstâncias? Porquê? Parece-lhe que ele hoje repetia o mesmo comportamento?  
**"Tenho consciência que há coisas que se discutem só entre os líderes do projeto, há informação que não me diz respeito, e ele não está a ocultar no sentido pejorativo. Não porque eu tenha que saber, não porque não me diz respeito".**
- O seu coordenador dá crédito às pessoas quando merecem (i.e., não guarda os "louros" para ele)?  
**"Sem dúvida".**
- O seu coordenador mantém coerência nas suas opiniões, ou muda-as consoante as circunstâncias?  
**"Não, não muda de opinião"**
- O seu coordenador consegue que as pessoas aceitem as suas decisões?  
**"Sim".**

- Consegue conquistar o respeito das pessoas que o / a escutam?  
**"Sim também".**
- O seu coordenador ajusta /adapta as mensagens às características da audiência?  
**"Sim sem dúvida".**
- É capaz de gerir um conflito de forma construtiva?  
**"Sim".**
- Consegue rapidamente juntar a quantidade e qualidade de informação necessárias para a tomada de decisões?  
**"Sim".**
- Quando confrontado com decisões difíceis, atua ou adia a decisão?  
**"Atua prontamente".**
- É um pensador tático (curto prazo) ou estratégico (médio/longo prazo)?  
**"Estratégico".**
- Consegue antecipar tendências, traduzindo-as em objetivos a prosseguir pela sua equipa?  
**"Sim, sem dúvida".**
- O seu coordenador teve ou tem capacidade para juntar uma boa equipa? Explique.  
**"Sim, sem dúvida tem uma ótima capacidade para juntar uma boa equipa, sobretudo se é uma equipa multifacetada que dentro do mesmo tema (tema de risco), aborda diferentes aspetos do risco, e em diferentes escalas temporais e nesse aspeto sim sem dúvida".**
- Consegue conquistar o respeito das pessoas que o / a escutam?  
**"Sim também".**
- O seu coordenador ajusta /adapta as mensagens às características da audiência?  
**"Sim sem dúvida".**
- É capaz de gerir um conflito de forma construtiva?  
**"Sim".**
- Consegue rapidamente juntar a quantidade e qualidade de informação necessárias para a tomada de decisões?  
**"Sim".**
- Quando confrontado com decisões difíceis, atua ou adia a decisão?  
**"Atua prontamente".**
- É um pensador tático (curto prazo) ou estratégico (médio/longo prazo)?  
**"Estratégico".**
- Consegue antecipar tendências, traduzindo-as em objetivos a prosseguir pela sua equipa?  
**"Sim, sem dúvida".**
- O seu coordenador teve ou tem capacidade para juntar uma boa equipa? Explique.  
**"Sim, sem dúvida tem uma ótima capacidade para juntar uma boa equipa, sobretudo se é uma equipa multifacetada que dentro do mesmo tema (tema de risco), aborda diferentes aspetos do risco, e em diferentes escalas temporais e nesse aspeto sim sem dúvida".**
- Sente-se verdadeiramente satisfeito com o seu coordenador ou fazer parte da sua equipa?  
**"Sim, sem dúvida".**
- Acha que o seu coordenador sente-se ameaçado (a) por pessoas mais experientes, com maior nível de educação formal?  
**"Não com o prof, tudo se resume a trabalho não é por aí, trabalha-se ou não se trabalha".**
- Ele trabalha bem com pessoas detentoras de diferentes estilos de atuação?  
**"Sim".**
- Os membros da sua equipa estimam-se e respeitam-se mutuamente?  
**"Sim".**
- Solicita informação adequada, o tenta sobretudo obter informação favorável?  
**"Adequada ao que se está a fazer".**
- Como acha que ele motiva os outros? Atua através do seu exemplo?  
**"Cria oportunidades".**
- Quando delega, transmite autoridade e responsabilidade? Ou delega apenas a realização de tarefas?  
**"Delega com autoridade e responsabilidade".**
- Considera que ele faz demasiado macrogestão? Ou seja, gosta de ter tudo bem controlado, ou deixa as coisas andarem e apenas intervém em situações particulares? E neste caso quais?  
**"Não há aqui uma tentativa de controlo, dá imensa liberdade para que cada um se possa enquadrar, no trabalho que faz, e depois a partir daí surgem as oportunidades, o prof. Está bem atento a isso e sabe a equipa que tem e delega consoante a experiência da pessoa e essa experiência surge também da capacidade de liberdade, que também nos dá para nós descobrir-mos".**

## Nº 2

### ► Ficha/registo da entrevista:

- Nº da entrevista
- Data da realização da entrevista e local
- Observações
- Hora início - hora término

- Entrevista nº 2 - Q 2.

- Realizada a 14/05/2012 no Centro de Estudo Geográficos na Universidade de Lisboa.

- A entrevista realizou-se na sala do CEG, num ambiente sossegado.

- A entrevistada expressou-se de forma clara e objetiva.

- 10h.30m - 11h.20m (50m).

► Caracterização pessoal e profissional:

- Idade
- Género
- Nacionalidade
- Especialização
- Houve reconfiguração da especialização
- Categoria profissional
- Tipo de vínculo (tipo de contrato)
- Há quanto tempo ocupa a atual posição?
- Há quanto tempo trabalha na Instituição?
- Que tipo de atividades desenvolve na equipa?

- 29 Anos

- Feminino

- Portuguesa

- Geografia física

- Não

- Bolseiro Doutoramento

- Bolseiro Doutoramento

- 3 Anos

- 6 Anos

- Investigação - doutoramento

► As percepções dos entrevistados sobre a liderança:

- O que significa para si liderança?

*"É uma organização onde existe uma pessoa que coordena".*

- Definiria o seu coordenador como um líder?

*"Sim".*

- Qual o perfil de liderança que deseja na sua equipa?

*"A liderança utilizada pelo meu coordenador, tem características de líder".*

- Considera que esse perfil de liderança é o mais apropriado para a concretização dos objetivos da equipa?

*"Sim a do meu líder".*

- Diversos autores consideram a gestão e a liderança como processos ou funções distintas. Qual a sua posição?

*"Um bom líder acaba por fazer gestão, tocam-se em algumas partes".*

► Competências fundamentais do coordenador/líder da equipa:

- O seu coordenado, define objetivos para a equipa e para cada um dos membros da equipa, comunica claramente os objetivos e incentiva os membros da equipa a participar nesses objetivos?

*"Sim define objetivos para as pessoas que trabalham diretamente com ele. Doutoramentos, mestrados ou projetos. Define objetivos para toda a equipa em outro tipo de atividades. Sim".*

- Com que regularidade o seu coordenador revê o progresso de execução do trabalho? Acha que essa regularidade é a desejável?

*"Mensalmente (com maior frequência depende da necessidade). Sim".*

- Discutem-se os motivos pelos quais ocorrem desempenhos inferiores aos desejáveis? O seu coordenador ajuda as pessoas a encontrarem formas de ultrapassar as dificuldades de desempenho?

*"É claro direto sem rodeios, incentiva à participação e crescimento por ela própria".*

- O seu coordenador, ajuda cada membro da equipa a perceber como o seu trabalho se articula com o trabalho dos outros membros da equipa?

*"Sim quando se funciona como um todo"*

- Ajuda (coordenador) a equipa a perceber como o respetivo trabalho se articula com o trabalho de outras equipas e departamentos?

*"Sim ajuda. Quando há projetos que estão ligados a equipas externas".*

- As reuniões são realizadas com que frequência? Todos os membros comparecem sem exceção?

*"Anualmente".*

- O seu coordenador comunica honestamente com os membros da equipa?

*"Sim".*

- Clarifica quais são as expectativas relativamente aos membros da sua equipa?

*"Sim".*

- Encoraja os membros da sua equipa a apresentarem os respetivos pontos de vista?

**"Sim".**

- Transmite de forma célere a toda a equipa a informação de que necessitam para fazer trabalho fiável?

**"Caso se precise sim".**

- Ele proporciona feedback construtivo aos membros da equipa – ou seja: critica-os e elogia-os acerca do respetivo desempenho, de modo a que eles possam melhorá-lo?

**"Sim elogia bastante".**

- Elogia os sucessos de cada pessoa da equipa e da equipa no seu todo e preocupa-se com os respetivos fracassos?

**"Sim".**

- Acha que toma medidas corretivas quando as coisas não estão a correr com o desejável?

**"Sim".**

- Todos os conflitos e discordâncias são discutidos até à sua resolução? (líder e equipa).

**"Sim".**

- O seu coordenador concentra-se no que é importante, não adia a tomada de decisões difíceis?

**"Sim concentra-se no que é importante e não adia as decisões difíceis".**

- Ele define claramente as prioridades e os prazos?

**"Sim depende das coisas envolvidas, sempre que há prazos são cumpridos".**

- Delega autoridade quando tal não se revela aconselhável?

**"Até agora nunca aconteceu".**

- Sempre que possível, estimula os membros da equipa de nível hierárquico mais baixo a tomarem decisões?

**"Sim, todos têm possibilidade de decidir".**

### ► Competências fundamentais do coordenador/líder da equipa:

- O seu coordenado, define objetivos para a equipa e para cada um dos membros da equipa, comunica claramente os objetivos e incentiva os membros da equipa a participar nesses objetivos?

**"Sim define objetivos para as pessoas que trabalham diretamente com ele. Doutoramentos, mestrados ou projetos. Define objetivos para toda a equipa em outro tipo de atividades. Sim".**

- Com que regularidade o seu coordenador revê o progresso de execução do trabalho? Acha que essa regularidade é a desejável?

**"Mensalmente (com maior frequência depende da necessidade). Sim".**

- Discutem-se os motivos pelos quais ocorrem desempenhos inferiores aos desejáveis? O seu coordenador ajuda as pessoas a encontrarem formas de ultrapassar as dificuldades de desempenho?

**"É claro direto sem rodeios, incentiva à participação e crescimento por ela própria".**

- O seu coordenador, ajuda cada membro da equipa a perceber como o seu trabalho se articula com o trabalho dos outros membros da equipa?

**"Sim quando se funciona como um todo"**

- Ajuda (coordenador) a equipa a perceber como o respetivo trabalho se articula com o trabalho de outras equipas e departamentos?

**"Sim ajuda. Quando há projetos que estão ligados a equipas externas".**

- As reuniões são realizadas com que frequência? Todos os membros comparecem sem exceção?

**"Anualmente".**

- O seu coordenador comunica honestamente com os membros da equipa?

**"Sim".**

- Clarifica quais são as expectativas relativamente aos membros da sua equipa?

**"Sim".**

- Encoraja os membros da sua equipa a apresentarem os respetivos pontos de vista?

**"Sim".**

- Transmite de forma célere a toda a equipa a informação de que necessitam para fazer trabalho fiável?

**"Caso se precise sim".**

- Ele proporciona feedback construtivo aos membros da equipa – ou seja: critica-os e elogia-os acerca do respetivo desempenho, de modo a que eles possam melhorá-lo?

**"Sim elogia bastante".**

- Elogia os sucessos de cada pessoa da equipa e da equipa no seu todo e preocupa-se com os respetivos fracassos?

**"Sim".**

- Acha que toma medidas corretivas quando as coisas não estão a correr com o desejável?

**"Sim".**

- Todos os conflitos e discordâncias são discutidos até à sua resolução? (líder e equipa).

**"Sim".**

- O seu coordenador concentra-se no que é importante, não adia a tomada de decisões difíceis?

**"Sim concentra-se no que é importante e não adia as decisões difíceis".**

- Ele define claramente as prioridades e os prazos?

**"Sim depende das coisas envolvidas, sempre que há prazos são cumpridos".**

- Delega autoridade quando tal não se revela aconselhável?

**"Até agora nunca aconteceu".**

- Sempre que possível, estimula os membros da equipa de nível hierárquico mais baixo a tomarem decisões?

**"Sim, todos têm possibilidade de decidir".**

- Considera que as pessoas (equipa e líder) tomam a iniciativa em alturas apropriadas para bem do grupo?

**"Cada um trabalha para o todo, mas individualmente, não se tem a noção. Sim nas alturas apropriadas".**

- O seu coordenador mostra confiança nos membros da equipa em quem delega funções?

**"Sim".**

- Acha que usa a delegação de funções para se desresponsabilizar?

**"Não".**

- Não passa o tempo a controlar o trabalho dos outros (membros da equipa)?

**"Não".**

- Encoraja os elementos da equipa a iniciarem os seus próprios projetos?

**"Sim, sempre".**

### ► A postura/atitude do coordenador/líder:

- O seu coordenador é uma pessoa íntegra? Preocupa-se em ser "íntegro" na vida pessoal e profissional? No seu entender essas diferenças afetam o modo como as pessoas se relacionam ele, ou considera que não é relevante?

**"Íntegro sempre na sua vida profissional" "não conheço a sua vida pessoal".**

- Alguma vez o seu coordenador "coloriu", enviou ou ocultou informação? Em caso afirmativo, em que circunstâncias? Porquê?

Parece-lhe que ele hoje repetia o mesmo comportamento?

**"Nunca, não".**

- O seu coordenador dá crédito às pessoas quando merecem (i.e., não guarda os "louros" para ele)?

**"Sim".**

- O seu coordenador mantém coerência nas suas opiniões, ou muda-as consoante as circunstâncias?

**"Muito coerente sempre".**

- O seu coordenador consegue que as pessoas aceitem as suas decisões?

**"Sim".**

- Consegue conquistar o respeito das pessoas que o / a escutam?

**"Sim".**

- O seu coordenador ajusta /adapta as mensagens às características da audiência?

**"Sim".**

- É capaz de gerir um conflito de forma construtiva?

**"Sim".**

- Consegue rapidamente juntar a quantidade e qualidade de informação necessárias para a tomada de decisões?

**"Sim".**

- Quando confrontado com decisões difíceis, atua ou adia a decisão?

**"Sim atua".**

- É um pensador tático (curto prazo) ou estratégico (médio/longo prazo)?

**"Estratégico".**

- Consegue antecipar tendências, traduzindo-as em objetivos a prosseguir pela sua equipa?

**"Sim".**

- O seu coordenador teve ou tem capacidade para juntar uma boa equipa? Explique.

**"Sim teve e tem".**

- Sente-se verdadeiramente satisfeito com o seu coordenador ou fazer parte da sua equipa?

**"Sim".**

- Acha que o seu coordenador Sente-se ameaçado (a) por pessoas mais experientes, com maior nível de educação formal?

**"Não nunca se intimida pelo contrário engrandece sempre os outros".**

- Ele trabalha bem com pessoas detentoras de diferentes estilos de atuação?

**"Sim".**

- Os membros da sua equipa estimam-se e respeitam-se mutuamente?

**"Sim".**

- Solicita informação adequada, ou tenta sobretudo obter informação favorável?

**"Fiável e adequada".**

- Como acha que ele motiva os outros? Atua através do seu exemplo?

**"Pelos elogios que faz, por gostar do nosso trabalho, cria-se entusiasmo entre todos".**

**"Sim".**

- Quando delega, transmite autoridade e responsabilidade? Ou delega apenas a realização de tarefas?

**"Sim delega, em termos de gestão tarefas exatas, em termos de ciência cada um tem uma abertura".**

- Considera que ele faz demasiado macrogestão? Ou seja, gosta de ter tudo bem controlado, ou deixa as coisas andarem e apenas intervém em situações particulares? E neste caso quais?

**"Há organização (subtil), sem que se apercebam. Alerta sempre que necessário, dá espaço".**

### Nº 3

#### ► Ficha/registo da entrevista:

- Nº da entrevista
- Data da realização da entrevista e local
- Observações
- Hora início - hora término

---

#### - Entrevista nº 3 - Q 2.

- Realizada a 14/05/2012 no Centro de Estudo Geográficos da Universidade de Lisboa.

- A entrevista realizou-se na sala do CEG, um lugar agradável e sossegado.

- A entrevistada manteve uma postura bem-disposta e descontraída comunicou de forma clara e objetiva os assuntos apresentados.

- 11h.25m - 12h.10m (43m).

#### ► Caracterização pessoal e profissional:

- Idade
- Género
- Nacionalidade
- Especialização
- Houve reconfiguração da especialização
- Categoria profissional
- Tipo de vínculo (tipo de contrato)
- Há quanto tempo ocupa a atual posição?
- Há quanto tempo trabalha na Instituição?
- Que tipo de atividades desenvolve na equipa?

---

- 34 Anos

- Feminina

- Portuguesa

- Tsunamis - engenharia civil

- Não

- Bolseiro pós - doutoramento

- Contrato de bolseira

- 5 Meses

- 1ano e 5 meses

- Investigação.

#### ► As perceções dos entrevistados sobre a liderança:

- O que significa para si liderança?

**"É a função de uma que motiva a equipa e consegue delegar funções".**

- Definiria o seu coordenador como um líder?

**"Sim".**

- Qual o perfil de liderança que deseja na sua equipa?

**"O coordenador é um líder democrático, é um tipo de liderança que funciona na nossa equipa".**

- Considera que esse perfil de liderança é o mais apropriado para a concretização dos objetivos da equipa?

**"Sim".**

- Diversos autores consideram a gestão e a liderança como processos ou funções distintas. Qual a sua posição?

**"Neste caso não se distingue, o professor é o líder do grupo e gere simultaneamente os bolseiros. Neste caso a minha opinião pessoal nos bolseiros funde-se. Não se distingue para os professores investigadores a liderança e a gestão já é separada".**

#### ► Competências fundamentais do coordenador/líder da equipa:

- O seu coordenado, define objetivos para a equipa e para cada um dos membros da equipa, comunica claramente os objetivos e incentiva os membros da equipa a participar nesses objetivos?

**"Define objetivos para a equipa e para cada elemento também, para a equipa é liderança, para os bolseiros a liderança mistura-se com a gestão. No caso dos bolseiros define-se caso a caso (cada pessoa), nos professores não, cada um por si (já não se define). Sim claro. Sim incentiva. Sim sem dúvida nenhuma"**

- Com que regularidade o seu coordenador revê o progresso de execução do trabalho? Acha que essa regularidade é a desejável?

**"Mensalmente, no meu caso mensalmente depois há as individuais conforme as necessidades. Sim. Depois há reuniões caso a caso".**

- Discutem-se os motivos pelos quais ocorrem desempenhos inferiores aos desejáveis?  
**"Os desempenhos são sempre bons, nunca são inferiores, como temos estas reuniões, vamos vendo o progresso, o que se pode fazer nunca há desempenhos inferiores aos desejáveis".**
- O seu coordenador ajuda as pessoas a encontrarem formas de ultrapassar as dificuldades de desempenho?  
**"Sim".**
- O seu coordenador, ajuda cada membro da equipa a perceber como o seu trabalho se articula com o trabalho dos outros membros da equipa?  
**"Sim".**
- Ajuda (coordenador) a equipa a perceber como o respetivo trabalho se articula com o trabalho de outras equipas e departamentos?  
**"No meu caso não há interação por exemplo grupo dos 26 investigadores, há uns que pertencem a outros grupos o próprio coordenador pertence a outro grupo, se considerar-mos isso, há interação, no meu caso não é preciso".**
- As reuniões são realizadas com que frequência? Todos os membros comparecem sem exceção?  
**Anualmente, as reuniões com o grupo todo, são anualmente, mesmo assim nem todos comparecem, depende da disponibilidade, por exemplo se estiverem fora, ou incompatibilidade de horários, não podem estar presentes".**
- O seu coordenador comunica honestamente com os membros da equipa?  
**"Sim".**
- Clarifica quais são as expectativas relativamente aos membros da sua equipa?  
**"Sim".**
- Encoraja os membros da sua equipa a apresentarem os respetivos pontos de vista?  
**"Sim".**
- Transmite de forma célere a toda a equipa a informação de que necessitam para fazer trabalho fiável?  
**"Sim, sim".**
- Ele proporciona feedback construtivo aos membros da equipa – ou seja: critica-os e elogia-os acerca do respetivo desempenho, de modo a que eles possam melhorá-lo?  
**"Sim".**
- Elogia os sucessos de cada pessoa da equipa e da equipa no seu todo e preocupa-se com os respetivos fracassos?  
**"Não há muitos fracassos elogia os sucessos".**
- Acha que toma medidas corretivas quando as coisas não estão a correr com o desejável?  
**"Sim ouve alturas em que ele teve de agir apesar de não serem situações graves".**
- Todos os conflitos e discordâncias são discutidos até à sua resolução? (líder e equipa).  
**"Sim e muitas vezes o líder admite que está errado, nem sempre as ideias dele vão até ao fim".**
- O seu coordenador concentra-se no que é importante, não adia a tomada de decisões difíceis?  
**"Sim concentra-se e não adia o que é preciso fazer, faz-se e antes do prazo acabar".**
- Ele define claramente as prioridades e os prazos?  
**"Sim".**
- Delega autoridade quando tal não se revela aconselhável?  
**"Delega quando é fundamental nunca quando é desaconselhável".**
- Sempre que possível, estimula os membros da equipa de nível hierárquico mais baixo a tomarem decisões?  
**"Não, estas pessoas não tomam decisões, à medida que aumenta a sua capacidade assim vai dando autonomia".**
- Considera que as pessoas (equipa e líder) tomam a iniciativa em alturas apropriadas para bem do grupo?  
**"Nem sempre, às vezes há um bocadinho de "mau feito" dá exemplo de um caso onde se fala da importância "onde se devia ouvir mais e falar menos".**
- O seu coordenador mostra confiança nos membros da equipa em quem delega funções?  
**"Sim, sim, sim".**
- Acha que usa a delegação de funções para se desresponsabilizar?  
**"Não é uma questão precisamente dos problemas de liderança e de delegar responsabilidades, ele não pode fazer tudo, responsabilidades e tarefas".**
- Não passa o tempo a controlar o trabalho dos outros (membros da equipa)?  
**"Não, controla o que é necessário, ou seja, 1º pensamos e discutimos aquilo que vamos fazer, mas depois na execução, tem de controlar".**
- Encoraja os elementos da equipa a iniciarem os seus próprios projetos?  
**"Nos estudantes não, é ele que propõe, no meu caso (doutorada), já não é bem, encoraja 50% discutimos o assunto".**
- ▶ **A postura/atitude do coordenador/líder:**
- O seu coordenador é uma pessoa íntegra? Preocupa-se em ser "íntegro" na vida pessoal e profissional? No seu entender essas diferenças afetam o modo como as pessoas se relacionam ele, ou considera que não é relevante?  
**"Sim, sim pessoal e profissional também".**
- Alguma vez o seu coordenador "coloriu", enviou ou ocultou informação? Em caso afirmativo, em que circunstâncias? Porquê? Parece-lhe que ele hoje repetia o mesmo comportamento?  
**"Não".**
- O seu coordenador dá crédito às pessoas quando merecem (i.e., não guarda os "louros" para ele)?  
**"Claro".**
- O seu coordenador mantém coerência nas suas opiniões, ou muda-as consoante as circunstâncias?  
**"Não, não, não, pode mudar de opinião depois de discutirmos, (não é traidor) mas reuniões por exemplo se tem uma opinião, mantém a sua opinião".**

- O seu coordenador consegue que as pessoas aceitem as suas decisões?  
**"Sim".**
- Consegue conquistar o respeito das pessoas que o / a escutam?  
**"Sim".**
- O seu coordenador ajusta /adapta as mensagens às características da audiência?  
**"Acho que sim".**
- É capaz de gerir um conflito de forma construtiva?  
**"Não há muitos conflitos no geral, somos civilizados, nunca chega a haver conflitos. Antes de se chegar a esses pontos as coisas resolvem-se é mais gestão de pessoas, neste caso não se aplica".**
- Consegue rapidamente juntar a quantidade e qualidade de informação necessárias para a tomada de decisões?  
**"Sim".**
- Quando confrontado com decisões difíceis, atua ou adia a decisão?  
**"Não, não, adia, atua para se resolver, falo no caso de trabalho (prazos, conferências, compra de equipamentos, coisas práticas), não estou a falar na gestão de pessoas".**
- É um pensador tático (curto prazo) ou estratégico (médio/longo prazo)?  
**"Os dois, tático e estratégico".**
- Consegue antecipar tendências, traduzindo-as em objetivos a prosseguir pela sua equipa?  
**"Não se aplica muito, isto é (...). Os nossos projetos são para um ano e 3 anos, não há necessidade de antecipar, a ciência não avança tão rapidamente, às vezes acontece esperarmos muitos meses por dados (...). Neste caso não se aplica muito".**
- O seu coordenador teve ou tem capacidade para juntar uma boa equipa? Explique.  
**"Sim, explico o Riskam é o grupo que o professor lidera, a base são deslizamento, mas neste momento o grupo alarga-se para outras áreas, há um trabalho interdisciplinar."**
- Sente-se verdadeiramente satisfeito com o seu coordenador ou fazer parte da sua equipa?  
**"Sim".**
- Acha que o seu coordenador Sente-se ameaçado (a) por pessoas mais experientes, com maior nível de educação formal?  
**"Não".**
- Ele trabalha bem com pessoas detentoras de diferentes estilos de atuação?  
**"Acho que sim".**
- Os membros da sua equipa estimam-se e respeitam-se mutuamente?  
**"Sim".**
- Solicita informação adequada, ou tenta sobretudo obter informação favorável?  
**"Sim é adequada, nos não nos vamos pelo que é mais favorável".**
- Como acha que ele motiva os outros? Atua através do seu exemplo?  
**"Ele motiva as pessoas dando-lhe liberdade (expressão, científica), liberdade para atuar".**
- Quando delega, transmite autoridade e responsabilidade? Ou delega apenas a realização de tarefas?  
**"Delega as duas coisa, há alturas só necessita de delegar tarefas, outras transmite autoridade responsabilidade, coisas em que não está disponível, mas por exemplo para assinar só pode ser ele".**
- Considera que ele faz demasiado macrogestão? Ou seja, gosta de ter tudo bem controlado, ou deixa as coisas andarem e apenas intervém em situações particulares? E neste caso quais?  
**"Controladas quanto baste, (líder democrático) por exemplo no trabalho de uma conferência deu toda a liberdade para trabalhar mas antes de acontecer, quer saber como estão as coisas, e se vê que a apresentação está má, não deixa apresentar, já tem acontecido".**

#### Nº 4

##### ► Ficha/registo da entrevista:

- Nº da entrevista
- Data da realização da entrevista e local
- Observações
- Hora início - hora término

---

##### - Entrevista nº 4 - Q 2.

- Realizada a 14/05/2012 no Centro de Estudo Geográficos da Universidade de Lisboa.
- A entrevista realizou-se na sala do CEG, um espaço agradável e sossegado.
- O entrevistado expressou-se de maneira clara e convicta e bastante atento às perguntas.
- 15h - 15h.45m (45m).

### ► Caracterização pessoal e profissional:

- Idade
- Género
- Nacionalidade
- Especialização
- Houve reconfiguração da especialização
- Categoria profissional
- Tipo de vínculo (tipo de contrato)
- Há quanto tempo ocupa a actual posição?
- Há quanto tempo trabalha na Instituição?
- Que tipo de actividades desenvolve na equipa?

- 
- **56 Anos**
  - **Masculino**
  - **Portuguesa**
  - **Geografia física**
  - **Não**
  - **Professor auxiliar**
  - **Contrato tempo indeterminado**
  - **Investigação – 7 anos**
  - **19 Anos**
  - **Investigação – RisKam (debruça a avaliação de riscos do litoral – dinâmica litoral).**

### ► As percepções dos entrevistados sobre a liderança:

- O que significa para si liderança?  
**"É a capacidade de ouvir os seus colaboradores e tomar decisões, gerir sensibilidades entre os elementos do grupo, ser justo elogiar e criticar quando for preciso".**
- Definiria o seu coordenador como um líder?  
**"Sim".**
- Qual o perfil de liderança que deseja na sua equipa?  
**"A liderança que está é a que desejo a do meu coordenador".**
- Considera que esse perfil de liderança é o mais apropriado para a concretização dos objetivos da equipa?  
**"Sim".**
- Diversos autores consideram a gestão e a liderança como processos ou funções *distintas*. Qual a sua posição?  
**"Liderar e gerir não é a mesma coisa, são processos distintos, a liderança são várias pastas, a gestão será só uma".**

### ► Competências fundamentais do coordenador/líder da equipa:

- O seu coordenado, define objetivos para a equipa e para cada um dos membros da equipa, comunica claramente os objetivos e incentiva os membros da equipa a participar nesses objetivos?  
**"Tem a ver com o modelo do CEG, não é uma empresa embora faça parte da equipa, cada um tem os seus projetos individuais, há espaço e autonomia há os objetivos gerais do grupo e individuais. Sim é feito no âmbito das reuniões. Sim claramente".**
- Com que regularidade o seu coordenador revê o progresso de execução do trabalho? Acha que essa regularidade é a desejável?  
**"Vai sempre acompanhando o trabalho de todos, há um contacto diário de todos".**
- Discutem-se os motivos pelos quais ocorrem desempenhos inferiores aos desejáveis?  
**"Sim, discute-se o que falhou".**
- O seu coordenador ajuda as pessoas a encontrarem formas de ultrapassar as dificuldades de desempenho?  
**"Sim claramente".**
- O seu coordenador, ajuda cada membro da equipa a perceber como o seu trabalho se articula com o trabalho dos outros membros da equipa?  
**"Sim, pode haver 2 pessoas, projetos, artigos, aulas, a interação é feita a vários níveis".**
- Ajuda (coordenador) a equipa a perceber como o respetivo trabalho se articula com o trabalho de outras equipas e departamentos?  
**"Sim no trabalho em conjunto discute-se o modo como foi percecionado pelos outros".**
- As reuniões são realizadas com que frequência? Todos os membros comparecem sem exceção?  
**"Com o grupo todo pode ser menos frequente, uma ou duas anuais, depois há reuniões com três ou quatro elementos conforme, e diariamente uns com os outros. Nas reuniões do grupo aparecem quase todos, conforme, nos grupos mais pequenos aparecem sempre todos".**
- O seu coordenador comunica honestamente com os membros da equipa?  
**"Sim".**
- Clarifica quais são as expectativas relativamente aos membros da sua equipa?  
**"Sim há vários níveis com expectativas diferentes".**

- Encoraja os membros da sua equipa a apresentarem os respetivos pontos de vista?  
**"Sim".**
  - Transmite de forma célere a toda a equipa a informação de que necessitam para fazer trabalho fiável?  
**"Sim claramente mas também pode ser variável a informação pode não estar só dependente dele".**
  - Ele proporciona feedback construtivo aos membros da equipa – ou seja: critica-os e elogia-os acerca do respetivo desempenho, de modo a que eles possam melhorá-lo?  
**"Sim faz as notas que são necessárias fazer, depende dos níveis onde atua".**
  - Elogia os sucessos de cada pessoa da equipa e da equipa no seu todo e preocupa-se com os respetivos fracassos?  
**"Sim".**
  - Acha que toma medidas corretivas quando as coisas não estão a correr com o desejável?  
**"Sim acha sempre que é pouco".**
  - Todos os conflitos e discordâncias são discutidos até à sua resolução? (líder e equipa).  
**"Não há conflitos e quando há discordâncias são resolvidas".**
  - O seu coordenador concentra-se no que é importante, não adia a tomada de decisões difíceis?  
**"Não se concentra no que acha supérfluo, e não adia tomada de decisões difíceis".**
  - Ele define claramente as prioridades e os prazos?  
**"Em função das dificuldades e relativamente às coisas principais sim".**
  - Delega autoridade quando tal não se revela aconselhável?  
**"Delega na gestão das pastas para fazer determinadas tarefas, que o fazem bem na mesma".**
  - Sempre que possível, estimula os membros da equipa de nível hierárquico mais baixo a tomarem decisões?  
**"Sim".**
  - Considera que as pessoas (equipa e líder) tomam a iniciativa em alturas apropriadas para bem do grupo?  
**"Depende a maioria das decisões são tomadas na altura certa para bem do grupo".**
  - O seu coordenador mostra confiança nos membros da equipa em quem delega funções?  
**"Sim".**
  - Acha que usa a delegação de funções para se desresponsabilizar?  
**"Não".**
  - Não passa o tempo a controlar o trabalho dos outros (membros da equipa)?  
**"Não".**
  - Encoraja os elementos da equipa a iniciarem os seus próprios projetos?  
**"Sim, muito".**
- **A postura/atitude do coordenador/líder:**
- O seu coordenador é uma pessoa íntegra? Preocupa-se em ser "íntegro" na vida pessoal e profissional? No seu entender essas diferenças afetam o modo como as pessoas se relacionam ele, ou considera que não é relevante?  
**"Sim uma pessoa muito íntegra".**
  - Alguma vez o seu coordenador "coloriu", enviou ou ocultou informação? Em caso afirmativo, em que circunstâncias? Porquê? Parece-lhe que ele hoje repetia o mesmo comportamento?  
**"Não".**
  - O seu coordenador dá crédito às pessoas quando merecem (i.e., não guarda os "louros" para ele)?  
**"Sim".**
  - O seu coordenador mantém coerência nas suas opiniões, ou muda-as consoante as circunstâncias?  
**"Mudar de opinião é positivo, isso acontece é coerente face há informação que tem, se é renovada com novos dados muda quando tem de mudar".**
  - O seu coordenador consegue que as pessoas aceitem as suas decisões?  
**"Sim".**
  - Consegue conquistar o respeito das pessoas que o / a escutam?  
**"Sim".**
  - O seu coordenador ajusta /adapta as mensagens às características da audiência?  
**"Sim".**
  - É capaz de gerir um conflito de forma construtiva?  
**"Sim a sua forma de gerir é tentar também evitar conflitos. Pode não se sentir muito há vontade".**
  - Consegue rapidamente juntar a quantidade e qualidade de informação necessárias para a tomada de decisões?  
**"Sim".**
  - Quando confrontado com decisões difíceis, atua ou adia a decisão?  
**"Sim atua".**
  - É um pensador tático (curto prazo) ou estratégico (médio/longo prazo)?  
**"Se olhar para o percurso dele é um pensador estratégico, tem tido um crescimento sustentado".**
  - Consegue antecipar tendências, traduzindo-as em objetivos a prosseguir pela sua equipa?  
**"Sim, este grupo trabalha numa área que devido há crise que é crescente (...). Por isso consegue antecipar as necessidades que poderiam ter acontecido".**
  - O seu coordenador teve ou tem capacidade para juntar uma boa equipa? Explique.  
**"Sim porque tem capacidade de liderança".**

- Sente-se verdadeiramente satisfeito com o seu coordenador ou fazer parte da sua equipa?  
**"Sim".**
- Acha que o seu coordenador sente-se ameaçado (a) por pessoas mais experientes, com maior nível de educação formal?  
**"Não".**
- Ele trabalha bem com pessoas detentoras de diferentes estilos de atuação?  
**"Sim tem um bom trato".**
- Os membros da sua equipa estimam-se e respeitam-se mutuamente?  
**"Sim bastante, não só há uma relação profissional, mas também pessoal, sabe gerir sensibilidades".**
- Solicita informação adequada, ou tenta sobretudo obter informação favorável?  
**"É simultaneamente responsável pela carreira individual do grupo (...). Informação adequada".**
- Como acha que ele motiva os outros? Atua através do seu exemplo?  
**"Por um lado o seu exemplo por outro a estima (...). Os percursos de cada um (...). Dá motivação. Sim".**
- Quando delega, transmite autoridade e responsabilidade? Ou delega apenas a realização de tarefas?  
**"Delega autoridade e responsabilidade nas tarefas".**
- Considera que ele faz demasiado macrogestão? Ou seja, gosta de ter tudo bem controlado, ou deixa as coisas andarem e apenas intervém em situações particulares? E neste caso quais?  
**"As coisas são planeadas com um percurso e tenta estar sempre a par do percurso. Dá autonomia".**

## Nº 5

### ► Ficha/registo da entrevista:

- Nº da entrevista
- Data da realização da entrevista e local
- Observações
- Hora início - hora término

---

#### - Entrevista nº 5 - Q 2.

- Realizada a 14/05/2012 no Centro de Estudo Geográficos da Universidade de Lisboa.
- A entrevista realizou-se no seu gabinete de trabalho, um espaço agradável e sossegado.
- O entrevistado expressou-se de maneira clara, convicta, realista tem muita facilidade em exprimir-se, respostas objetivas e detalhadas.
- 16h.20m - 17h.03m (43m).

### ► Caracterização pessoal e profissional:

- Idade
- Género
- Nacionalidade
- Especialização
- Houve reconfiguração da especialização
- Categoria profissional
- Tipo de vínculo (tipo de contrato)
- Há quanto tempo ocupa a atual posição?
- Há quanto tempo trabalha na Instituição?
- Que tipo de atividades desenvolve na equipa?

---

- 45 Anos

- Masculino

- Portuguesa

- Geografia física

- Não

- Professor auxiliar

- Contrato tempo indeterminado

- Investigação - 4 anos

- 17 Anos

- Investigação e consultadoria.

### ► As perceções dos entrevistados sobre a liderança:

- O que significa para si liderança?

**"Liderança tem a ver com muitas coisas é o contrário de chefia (chefes há muitos líderes há poucos, curiosamente as pessoas ligam muito a duas coisas, capacidade de motivação, de congregação das pessoas, com um objetivo as pessoas tem que sentir que fazem parte desse todo, são uma peça importante dessa máquina, saber motivar, para esse objetivo comum é uma das características da liderança".**

- Definiria o seu coordenador como um líder?

*"Sim, basicamente pelo entusiasmo que põe nas coisas que faz, e pela capacidade que tem de reunir as pessoas, em volta das coisas que ele gosta, e que são também grande parte das coisas que nós gostamos, como é óbvio, não faria sentido outra coisa senão não estaríamos aqui"*

- Qual o perfil de liderança que deseja na sua equipa?

*"Não há duas pessoas iguais, é claro como a água, algo consensual, todas as pessoas tem as suas personalidades, tem a sua forma de estar, eu sinceramente acho que a liderança que temos neste momento é aquela que se adequa, aquilo que é o estado atual do grupo de investigação. O próprio CEG é que vai ao encontro das próprias necessidades que nós temos. Os resultados estão à vista, é daquelas situações que nós podemos sempre discordar (...). Ter uma postura ligeiramente diferente relativamente a determinados assuntos, mas aquilo que conta não são as pequenas coisas, em que todos nós somos diferentes, o que conta aqui é a espinha dorsal daquilo que é a liderança, de um grupo destes, que se centra em diversos objetivos adequados" apenas parcialmente temos que contextualizar o seguinte, todos nós aqui definimos os objetivos, para os outros depende do nível".*

- Considera que esse perfil de liderança é o mais apropriado para a concretização dos objetivos da equipa?

*"Na prática já respondi na questão anterior, acabou por dizer uma coisa que é essencial os objetivos da equipa. Existe um conjunto de objetivos, que são definidos pelo coordenador e não só por um conjunto de pessoas, mas em que ele obviamente encabeça aquilo que são esses objetivos, e depois existe um esforço congregado e claramente, vem à superfície a capacidade de liderança a capacidade de motivação, existe um esforço que é conjunto no sentido de atingir esses objetivos. A questão aqui dos objetivos é importante porquê? Porque os objetivos poderiam ser outros mas são estes pronto, nós concordamos com eles em princípio, não vejo vozes dissonantes, em relação a esses objetivos e portanto sendo estes os objetivos, que estão traçados, e devem ter sido definidos pelo coordenador, eu parece-me que nesta altura a organização, a relação entre as pessoas, a própria relação entre o coordenador e os restantes membros, é a mais adequada para atingir-mos esses objetivos".*

- Diversos autores consideram a gestão e a liderança como processos ou funções distintos. Qual a sua posição?

*"Um bom líder tem de saber gerir, organizar. A gestão está incluída na liderança".*

### ► Competências fundamentais do coordenador/líder da equipa:

- O seu coordenado, define objetivos para a equipa e para cada um dos membros da equipa, comunica claramente os objetivos e incentiva os membros da equipa a participar nesses objetivos?

*"Apenas parcialmente temos que contextualizar o seguinte, todos nós aqui definimos objetivos para os outros depende do nível depende do nível a que o fazemos, tendo vários orientandos, do doutoramento, e vários orientandos de mestrado, estou a orientar 6 doutoramentos 11 ou 12 mestrados, obviamente que nem todas essas pessoas, pertencem a este núcleo de investigação mas a maior parte delas pertencem, em grande parte aquilo que são os objetivos, que são no fundo postos no horizonte, resultando da discussão entre mim e aquilo que são os diversos orientandos, estes objetivos não são exclusivamente das teses, estou a falar do próprio núcleo de investigação. Grande parte das pessoas, que estão no núcleo, ou já foram ou são ainda orientandos, deles de mestrado, de doutoramento, muito pós-doutoramento de alguma forma é inevitável, que alguns dos objetivos sejam traçados em comum. O prof. não impõe objetivos, isso é importante que se diga, temos reuniões falamos constantemente, esses mesmos objetivos estão muito claros para cada um de nós, é natural que o prof. diga a alguma pessoa" é importante que tu fizesses este artigo ou esta comunicação" desde que ele veja que existe a possibilidade de ser feito, ou era importante que nós participássemos neste projeto. Tenho trabalhado em imensos projetos, com o prof. em benefício mutuo, digamos que é tudo numa base de parceria, é uma das coisas que tem a ver com uma certa liderança que eu acho que é importante que é feita com base numa certa confraternização científica - há uma camaradagem muito importante no núcleo que talvez não se observa na maior parte dos núcleos de investigação aqui e as pessoas acabam muitas vezes por dar o corpo ao manifesto e consegue-se claramente mais objetivos. Há este espírito e isto é mais um mérito do prof. embora pareça fácil isto, pelo menos da forma como ele o faz. O coordenador define objetivos a atingir obviamente, são definidos numa forma impositora com base naquilo que é a discussão do grupo dentro daquilo que é o razoável daquilo que cada um está a fazer, nós conhecemos muito bem os objetivos do prof. São claros como a água conhecemo-nos muito bem nas reuniões que temos, conhecemos muito bem os objetivos de cada um e daquilo que se pretende alcançar dentro do grupo. Nas reuniões pela postura que o prof. tem, quer do grupo todo quer parciais, não é preciso sermos muito inteligente para percebermos qual é a postura ou o que pretende atingir dentro deste grupo de trabalho e portanto dentro disso já sabemos que existem esses objetivos direcionamos os esforços para ai isto sem impedimento de haver liberdade para trabalhar noutras coisas eu sou exemplo disso trabalho mais fora do núcleo depende das fases do trabalho em que estou, sim incentiva claramente".*

- Com que regularidade o seu coordenador revê o progresso de execução do trabalho? Acha que essa regularidade é a desejável?

*"Regularidade é quase permanente, não é permanente de forma controlador, não é isso que se pretende, mas como nós estamos muito próximo uns dos outros para trabalhar, nós próprios vamos fazendo e ele como coordenador é natural que o peça de forma mais sistemática, vamos fazendo esse controlo do pessoal é claro que todos nós temos um período no final do ano somos obrigados a apresentar, o nosso relatório de atividades, e ai temos a noção do balanço final do ano e ai o próprio coordenador vê se, se produziu pouco ou se, se, devia produzir mais um bocadinho, só nesta altura é que ele tem os elementos todos e nós temos os próprios elementos eu ando a trabalhar o que os outros não sabem, embora falemos muitas coisas em conjunto todos nós temos uma parte que é autónoma, não tanto em relação aos orientandos porque estão muito próximo de nós, nós sabemos sempre o que é que eles estão a fazer em cada momento mas para nós que somos seniores obviamente que há uma grande autonomia dentro do próprio núcleo de investigação,*

*o professor é uma pessoa confiante profissionalmente, e tem razões para isso porque as coisas tem corrido bem, quando as pessoas estão confiantes e bem consigo próprias naquilo que fazem permite-lhes estar um pouco mais há vontade em tudo nesse aspeto quando as pessoas estão inseguras acabam por se tornar um bocado mais obsessivas em relação ao que os outros fazem e acabam e acaba por ser sempre contra prudente por isso vemos grupos a ampliar-se e outros grupos a minguar também tem muito a ver com a personalidade o prof. tem uma grande equipa e ele próprio também tem uma grande capacidade para captar pessoas jovens para o grupo e é um bom administrador do seu núcleo em particular tem essa característica não se dispersa muito do ponto de vista do grupo, o facto de não se dispersar muito é das pessoas que aqui mais trabalha e trabalha muito direccionado para o próprio grupo isto para algumas pessoas é uma crítica outros uma crítica positiva o facto de ele centrar muito os benefícios para o grupo dele de trabalho é o grupo que ele gosta que lhe dá prazer acaba por trazer benefícios obviamente ao próprio grupo e a todas as pessoas ele tem um conhecimento muito profundo de todas as pessoas que fazem parte do grupo com exceção de 2 ou 3 pessoas que tenham uma percentagem mais reduzida no grupo e raramente cá estão".*

- Discutem-se os motivos pelos quais ocorrem desempenhos inferiores aos desejáveis? O seu coordenador ajuda as pessoas a encontrarem formas de ultrapassar as dificuldades de desempenho?

*"Nós nunca em reunião alguma e em situação alguma privada entre nós se colocou a questão de alguém estar a ter um desempenho inferior aquilo que é espectável, ou seja nós nunca temos desempenhos iguais, há uns que tem um tipo de desempenho, outros tem outros, mas sabemos que estas coisas não são vistas num espaço de um ano, a contabilidade da investigação que uma pessoa faz não pode ser vista num espaço de um ano, num espaço mais alargado 4 a 5 anos e portanto há um ano em que se produz muito e um ano em que se produz menos ou vice-versa porque basta pensarmos que um artigo internacional de renome demora quase um ano a sair, eu respondi há 2 e a 3 em simultâneo".*

- O seu coordenador, ajuda cada membro da equipa a perceber como o seu trabalho se articula com o trabalho dos outros membros da equipa?

*"Eu acho que sim acho que todos nós nos apercebemos é frequente todos nos juntarmos por iniciativa própria ou ate por iniciativa do coordenador para fazermos um determinado tipo de trabalho ele sabe muito bem o que é que cada um de nós está a fazer, e em cada momento sabe ele como sabemos nós embora a decisão seja dele é compreensível, ele no fundo tem um compromisso entre aquilo em que são as nossa valências pessoais e a disponibilidade de cada um em particular, em determinado momento de um projeto e todos nos percebemos isso eu tenho rejeitado a participação em vários projetos ou simplesmente não tenho disponibilidade para isso e as vezes um ou outro também já me aborrece e portanto estou a falar mais de projetos de consultadoria porque projetos para mim científicos são preferenciais mas em cada momento de acordo com determinado tipo de trabalho que esta para ser feito. Portanto ele sabe estabelecer muito bem as pontes entre as pessoas para a participação".*

- Ajuda (coordenador) a equipa a perceber como o respetivo trabalho se articula com o trabalho de outras equipas e departamentos?

*"Ajuda, mas isso faz parte do nosso trabalho, ou seja para nós, todos nós ajudamo-nos uns aos outros para perceber isso é natural que o coordenador ainda ajude mais e tenha mais essa percepção porque nós quando fazemos um trabalho não nos podemos descontextualizar das coisas que foram feitas por outros grupos de trabalho ou que estão a ser feitos. Essa ponte é fundamental quando se faz a investigação, portanto a investigação é um campo aberto essa naturalidade que nós temos em termos científicos, ajuda-nos um bocado também a nós próprios a estabelecermos essas pontes sem a necessidade que o coordenador esteja a perder tempo com isso".*

- As reuniões são realizadas com que frequência? Todos os membros comparecem sem exceção?

*"Nós temos reuniões do grupo todo mais ou menos 2 vezes por ano mais um almoço que é uma reunião informal, mas que não deixa de ser também importante para o espírito do grupo. Depois temos diversas reuniões parcelares mas isso é natural. Não, há muitos que não comparecem, ou que raramente comparecem estão dentro do grupo, mas não estão aqui e não se vão deslocar a não ser que o assunto seja ou diga respeito concretamente a eles e pedem-se reunir comigo ou com o coordenador não tem de ser reuniões de grupo por exemplo temos uma pessoa que é das caldas da rainha umas vezes vem outras não vem".*

*"Não há muitos que não comparecem ou que raramente comparecem estão dentro do grupo mas não estão aqui e não se vão deslocar a não ser que o assunto seja ou diga respeito concretamente a eles e pedem-se reunir comigo ou com o coordenador não tem de ser reuniões de grupo por exemplo temos uma pessoa que é das caldas da rainha umas vezes vem outras não vem".*

- O seu coordenador comunica honestamente com os membros da equipa?

*"Se ele comunica, não comunica, honestamente não sabemos, em princípio sim, há uma boa relação de amizade entre, não queria analisar isto na minha perspetiva exclusiva mas por aquilo que é o conjunto e aquilo que eu vejo parece-me que sim".*

- Clarifica quais são as expectativas relativamente aos membros da sua equipa?

*"Sim claramente".*

- Encoraja os membros da sua equipa a apresentarem os respetivos pontos de vista?

*"Sim, sim, sim".*

- Transmite de forma célere a toda a equipa a informação de que necessitam para fazer trabalho fiável?

*"Ele tem uma comunicação muito sistemática com o grupo através de e-mail nomeadamente".*

- Ele proporciona feedback construtivo aos membros da equipa - ou seja: critica-os e elogia-os acerca do respetivo desempenho, de modo a que eles possam melhorá-lo?

*"Ele não personaliza muito as coisas eu acho que às vezes há críticas que são feitas para o comum do grupo que cada qual depois percebe perfeitamente onde é que foi a falha. É uma questão que não se tem colocado, as coisas tem corrido bem".*

- Todos os conflitos e discordâncias são discutidos até à sua resolução? (líder e equipa).  
**"Nunca dei por um conflito, neste núcleo de investigação o mesmo já não posso dizer de outros, há discussões normais mas a camaradagem é muito boa, sabe isso, ajuda a criar, até as próprias questões às vezes que são mais melindrosas, sejam discutidas de uma forma ligeira sem aquela carga".**

- O seu coordenador concentra-se no que é importante, não adia a tomada de decisões difíceis?

**"Sim, sim claramente".**

- Ele define claramente as prioridades e os prazos?

**"Sim, sim".**

- Delega autoridade quando tal não se revela aconselhável?

**"Não, não".**

- Sempre que possível, estimula os membros da equipa de nível hierárquico mais baixo a tomarem decisões?

**"Sim, até porque há coisas, depende das decisões estamos a falar de determinado tipo de decisões que são científicas, há coisa que o prof. Não domina e portanto deixa ao critério das outras pessoas a tomarem decisões quando muito tem um papel de discussão de aconselhamento".**

- Considera que as pessoas (equipa e líder) tomam a iniciativa em alturas apropriadas para bem do grupo?

**"Sim acho que sim as pessoas tem o seu ritmo e trabalho, acho que as coisas vão fluindo, e naturalmente todos nós temos a percepção de que as coisas tem tempos para serem feitas, e portanto acho não há a obrigatoriedade de em determinada altura (dizer alguma coisa) todos nós sabemos que temos determinado ritmo de trabalho e temos coisas para fazer e portanto o trabalho flui naturalmente e os resultados aparecem, tem de aparecer às vezes há esforços que se fazem que é necessário acaba, mas isso vem na sequência do trabalho normal que é feito, as coisas não nascem de um dia para o outro".**

- O seu coordenador mostra confiança nos membros da equipa em quem delega funções?

**"Sim sim, claramente, acho que a confiança é recíproca nesse aspeto".**

- Acha que usa a delegação de funções para se desresponsabilizar?

**"Não, não nem pensar nisso".**

- Não passa o tempo a controlar o trabalho dos outros (membros da equipa)?

**"Não".**

- Encoraja os elementos da equipa a iniciarem os seus próprios projetos?

**"Sim, sim claramente".**

### ► A postura/atitude do coordenador/líder:

- O seu coordenador é uma pessoa íntegra? Preocupa-se em ser "íntegro" na vida pessoal e profissional? No seu entender essas diferenças afetam o modo como as pessoas se relacionam ele, ou considera que não é relevante?

**"Eu acho que sim, a vida privada de cada um :) eu não tenho nada a ver com isso, desde pequeninos ainda nos eramos dois "ranhosos" como se costuma dizer em algumas coisas tenho dificuldades em me abster da longa amizade que tenho, não é só profissional".**

- Alguma vez o seu coordenador "coloriu", enviou ou ocultou informação? Em caso afirmativo, em que circunstâncias? Porquê? Parece-lhe que ele hoje repetia o mesmo comportamento?

**"Se ocultou informação, não sei porque eu nunca cheguei a saber disso :) acho que não vamos lá ver uma coisa, no meu caso especial serei a última pessoa que poderia dizer isso, ate porque eu acho que tive uma posição privilegiada no contexto do grupo tanto deste como do anterior é um bocado relações privilegiadas com o prof. com uma confiança mutua e respeito que temos um com o outro, de tal maneira que muitas das decisões que foram tomadas, ate a própria criação do grupo foi criada ao telefone por mim e por ele, depois dele sair de uma reunião, a 1ª coisa que ele fez quando saiu da reunião, vamos fazer isto , vamos avançar com isto, estamos a falar da criação do grupo, do próprio grupo mostra bem a importância, mesmo ao nível de outras coisas que se têm passado, mas também como lhe digo de uma forma sou muito privilegiado em relação a isso".**

- O seu coordenador dá crédito às pessoas quando merecem (i.e., não guarda os "louros" para ele)?

**"Sim, sim claramente".**

- O seu coordenador mantém coerência nas suas opiniões, ou muda-as consoante as circunstâncias?

**"Não, acho que é bastante coerente. Embora como toda a gente que eu acho que deve ser não tem problemas em admitir o erro mas é uma pessoa muito ciente, digamos daquilo que são as suas opiniões e defendidas até á exaustão, o que só por si não tem mal nenhum".**

- O seu coordenador consegue que as pessoas aceitem as suas decisões?

**"Sim, sim é bastante persuasivo digamos de passagem".**

- Consegue conquistar o respeito das pessoas que o / a escutam?

**"Do trabalho sim claramente, acho que de fora também".**

- O seu coordenador ajusta /adapta as mensagens às características da audiência?

**"Audiência, eu não tenho visto a atuação em diferentes palcos, em relação ao grupo a mensagem e a postura é sempre a mesma nem tem d ser diferente acho eu todos nós nos conhecemos muito bem somos um grupo sendo grande somos relativamente pequenos e portanto ele não tem necessidade de fazer qualquer tipo de adaptação (...)".**

- É capaz de gerir um conflito de forma construtiva?

**"Não ocorrem conflitos não tenho capacidade para avaliar isso ...embora penso que sim"**

- Consegue rapidamente juntar a quantidade e qualidade de informação necessárias para a tomada de decisões?

**"Sim, sim".**

- Quando confrontado com decisões difíceis, atua ou adia a decisão?

**"Não, ele é muito direto na abordagem das questões. Não adia nada a não ser que seja obrigado a isso".**

- É um pensador tático (curto prazo) ou estratégico (médio/longo prazo)?  
*"Uma boa pergunta, eu acho que ele é estratégico, num centro de investigação temos de estabelecer estratégias, não quer dizer que não tenha a suas táticas, mas é essencialmente estratégico".*
- Consegue antecipar tendências, traduzindo-as em objetivos a prosseguir pela sua equipa?  
*"Sim, sim claramente, não é por acaso que o grupo está na vanguarda de muitas áreas d investigação isso deve-se também a essa capacidade".*
- O seu coordenador teve ou tem capacidade para juntar uma boa equipa? Explique.  
*"Sim, sim tanto que tem que o fez".*
- Sente-se verdadeiramente satisfeito com o seu coordenador ou fazer parte da sua equipa?  
*"Sim, sim se não fizesse parte ia embora".*
- Acha que o seu coordenador Sente-se ameaçado (a) por pessoas mais experientes, com maior nível de educação formal?  
*"Não, eu por acaso acho que as pessoas é que se sentem ameaçadas, muito ameaçadas exatamente por causa da dinâmica que ele tem, pela confiança que exala e pelo sucesso que também tem tido o crescimento do grupo e isso causa muitos problemas tem causado alguns problemas".*
- Ele trabalha bem com pessoas detentoras de diferentes estilos de atuação?  
*"Sim, parece-me que sim".*
- Os membros da sua equipa estimam-se e respeitam-se mutuamente?  
*"Claramente".*
- Solicita informação adequada, ou tenta sobretudo obter informação favorável?  
*"Não, não é informação adequada, neste contexto ele quer basicamente estar na posse da informação para poder decidir".*
- Como acha que ele motiva os outros? Atua através do seu exemplo?  
*"Ele dá o exemplo claramente, mas faz mais que isso, a própria postura dele a camaradagem que tem e o rigor que põe nas coisas, tanto naquilo que faz, como naquilo que pede aos outros, acabar por motivar, ele dá o exemplo claramente".*
- Quando delega, transmite autoridade e responsabilidade? Ou delega apenas a realização de tarefas?  
*"Depende, em relação aos mais velhos delega responsabilidades, também claramente na prática delega as responsabilidades e as tarefas a quem é natural, que as possa receber".*
- Considera que ele faz demasiado macrogestão? Ou seja, gosta de ter tudo bem controlado, ou deixa as coisas andarem e apenas intervém em situações particulares? E neste caso quais?  
*"Ele gosta de ter tudo bem controlado, isso não há dúvida".*

## Nº 6

### ► Ficha/registo da entrevista:

- Nº da entrevista
- Data da realização da entrevista e local
- Observações
- Hora início - hora término

---

#### - Entrevista nº 6 - Q 2.

- Realizada a 21/06/2012 no Centro de Estudo Geográficos.

- A entrevista decorreu de forma descontraída e informal com fluência. O entrevistado expressa-se de forma clara e objetiva sempre atento com uma atitude realista esclareceu com exatidão, objetividade e convicto os temas abordados.

- 15h.10m - 16h.00m (50m).

### ► Caracterização pessoal e profissional:

- Idade
- Género
- Nacionalidade
- Especialização
- Houve reconfiguração da especialização
- Categoria profissional
- Tipo de vínculo (tipo de contrato)
- Há quanto tempo ocupa a atual posição?
- Há quanto tempo trabalha na Instituição?
- Que tipo de atividades desenvolve na equipa?

---

- 29 Anos

- Feminino

- Portuguesa

- Geografia física e ordenamento do território

- Não

- Doutoramento

- Bolseiro de doutoramento

- 4 a 5 Anos

- 5 Anos

- Investigação em vários projetos, dá aulas de licenciatura e formação especializada, atualmente está a trabalhar na tese do seu doutoramento.

### ► As percepções dos entrevistados sobre a liderança:

- O que significa para si liderança?

**"A liderança tem um grande poder de organizacional, tendo sempre em conta o equilíbrio".**

- Definiria o seu coordenador como um líder?

**"Sim sem dúvida".**

- Qual o perfil de liderança que deseja na sua equipa?

**"A liderança desenvolvida pelo meu líder".**

- Considera que esse perfil de liderança é o mais apropriado para a concretização dos objetivos da equipa?

**"Sim".**

- Diversos autores consideram a gestão e a liderança como processos ou funções distintas. Qual a sua posição?-----

### ► Competências fundamentais do coordenador/líder da equipa:

- O seu coordenado, define objetivos para a equipa e para cada um dos membros da equipa, comunica claramente os objetivos e incentiva os membros da equipa a participar nesses objetivos?

**"Ele define objetivos gerais, mas espera sempre que cada um dos seus membros escolham, ou são livres de escolher o caminho para atingir os objetivos, sempre sob sua orientação".**

- Com que regularidade o seu coordenador revê o progresso de execução do trabalho? Acha que essa regularidade é a desejável?

**"Há regularidade no entanto devido ao excesso de trabalho às sempre dificuldades em responder ou atender a todas as necessidades".**

- Discutem-se os motivos pelos quais ocorrem desempenhos inferiores aos desejáveis? O seu coordenador ajuda as pessoas a encontrarem formas de ultrapassar as dificuldades de desempenho?

**"Discutimos, hoje em dia devido ao excesso de trabalho tento ultrapassar os problemas que surgem".**

- O seu coordenador, ajuda cada membro da equipa a perceber como o seu trabalho se articula com o trabalho dos outros membros da equipa?

**"Neste momento o trabalho é mais solitário por estar a realizar a tese de doutoramento e não estou incluída em nenhum projeto mas quando se trabalha em conjunto sim".**

- Ajuda (coordenador) a equipa a perceber como o respetivo trabalho se articula com o trabalho de outras equipas e departamentos?

**"Não se aplica quando se trabalha com outras equipas, cada um sabe a sua função nunca houve necessidade de ser o líder a ajudar a articular".**

- As reuniões são realizadas com que frequência? Todos os membros comparecem sem exceção?

**"O núcleo todo uma anualmente, se estamos a trabalhar num projeto específico, há reuniões e são mais frequentes".**

- O seu coordenador comunica honestamente com os membros da equipa?

**"Acho que sim".**

- Clarifica quais são as expectativas relativamente aos membros da sua equipa?

**"Há sempre expectativas no sentido de alcançar os objetivos propostos".**

- Encoraja os membros da sua equipa a apresentarem os respetivos pontos de vista?

**"Sim".**

- Transmite de forma célere a toda a equipa a informação de que necessitam para fazer trabalho fiável?

**"Muitas vezes temos de ser nós a encontrar o caminho para atingir determinados objetivos, no entanto vai sempre supervisionando de modo a garantir a fiabilidade do trabalho".**

- Ele proporciona feedback construtivo aos membros da equipa - ou seja: critica-os e elogia-os acerca do respetivo desempenho, de modo a que eles possam melhorá-lo?

**"Sim".**

- Elogia os sucessos de cada pessoa da equipa e da equipa no seu todo e preocupa-se com os respetivos fracassos?

**"Sim".**

- Acha que toma medidas corretivas quando as coisas não estão a correr com o desejável?

**"Sim".**

- Todos os conflitos e discordâncias são discutidos até à sua resolução? (líder e equipa).

**"Não há conflitos, e nas discordâncias, à sempre resolução às vezes pode nem sempre ser partilhada".**

- O seu coordenador concentra-se no que é importante, não adia a tomada de decisões difíceis?

**"Sim".**

- Ele define claramente as prioridades e os prazos?

**"Sim".**

- Delega autoridade quando tal não se revela aconselhável?

**"Talvez".**

- Sempre que possível, estimula os membros da equipa de nível hierárquico mais baixo a tomarem decisões?

**"Sim".**

- Considera que as pessoas (equipa e líder) tomam a iniciativa em alturas apropriadas para bem do grupo?

**"Sim".**

- O seu coordenador mostra confiança nos membros da equipa em quem delega funções?

**"Acho que sim".**

- Acha que usa a delegação de funções para se desresponsabilizar?

**"Não".**

► A postura/atitude do coordenador/líder:

**"Sim".**

**"Não me lembro de nenhuma situação desse género".**

- No seu entender essas diferenças afetam o modo como as pessoas se relacionam ele, ou considera que não é relevante? **Não se aplica**

- Alguma vez o seu coordenador "coloriu", enviou ou ocultou informação? Em caso afirmativo, em que circunstâncias? Porquê? Parece-lhe que ele hoje repetia o mesmo comportamento?

**"Sim".**

- O seu coordenador dá crédito às pessoas quando merecem (i.e., não guarda os "louros" para ele)?

**"Na maioria das vezes".**

- O seu coordenador mantém coerência nas suas opiniões, ou muda-as consoante as circunstâncias?

**"Sim".**

- O seu coordenador consegue que as pessoas aceitem as suas decisões?

**"Sim".**

- Consegue conquistar o respeito das pessoas que o / a escutam?

**"Sim bastante".**

- O seu coordenador ajusta /adapta as mensagens às características da audiência?

**"Sim há uma grande flexibilidade conforme o público, adapta".**

- É capaz de gerir um conflito de forma construtiva?

**"Sim".**

- Consegue rapidamente juntar a quantidade e qualidade de informação necessárias para a tomada de decisões?

**"Sim".**

- Quando confrontado com decisões difíceis, atua ou adia a decisão?

**"Atua".**

- É um pensador tático (curto prazo) ou estratégico (médio/longo prazo)?

**"Estratégico".**

- Consegue antecipar tendências, traduzindo-as em objetivos a prosseguir pela sua equipa?

**"Sim".**

- O seu coordenador teve ou tem capacidade para juntar uma boa equipa? Explique.

**"Sim, não é qualquer pessoa que escolhe para a equipa, para formar uma boa equipa".**

- Sente-se verdadeiramente satisfeito com o seu coordenador ou fazer parte da sua equipa?

**"Sim, tenho muito orgulho em fazer parte desta equipa".**

- Acha que o seu coordenador sente-se ameaçado (a) por pessoas mais experientes, com maior nível de educação formal?

**"Não".**

- Ele trabalha bem com pessoas detentoras de diferentes estilos de atuação?

**"Sim trabalha".**

- Os membros da sua equipa estimam-se e respeitam-se mutuamente?

**"O mais possível".**

- Solicita informação adequada, o tenta sobretudo obter informação favorável?

**"Informação adequada".**

- Como acha que ele motiva os outros? Atua através do seu exemplo?

**"Motiva através do seu exemplo".**

- Quando delega, transmite autoridade e responsabilidade? Ou delega apenas a realização de tarefas?

**"Não delega autoridade mas espera responsabilidade de cada membro em quem delega".**

- Considera que ele faz demasiado macrogestão? Ou seja, gosta de ter tudo bem controlado, ou deixa as coisas andarem e apenas intervém em situações particulares? E neste caso quais?

**"Quando se fala em projetos gosta de ter tudo bem controlado, nas bolsas de doutoramento deixa as coisas decorrerem e atua em casos de emergência".**

Nº 7

► Ficha/registo da entrevista:

- Nº da entrevista
- Data da realização da entrevista e local
- Observações
- Hora início - hora término

- Entrevista nº 7 - Q 2.

- Realizada a 22/06/2012 no Centro de Estudo Geográficos.

- A entrevista decorreu de forma descontraída e informal com fluência. O entrevistado expressa-se de forma clara e objetiva sempre atento com uma atitude realista esclareceu com exatidão, objetividade e convicto os temas abordados.

- 11h.1 m - 11h.43m (42m).

► Caracterização pessoal e profissional:

- Idade
- Género
- Nacionalidade
- Especialização
- Houve reconfiguração da especialização
- Categoria profissional
- Tipo de vínculo (tipo de contrato)
- Há quanto tempo ocupa a atual posição?
- Há quanto tempo trabalha na Instituição?
- Que tipo de atividades desenvolve na equipa?

- 
- **36 Anos**
  - **Masculino**
  - **Portuguesa**
  - **Geografia física**
  - **Não**
  - **Professor assistente convidado**
  - **A termo certo**
  - **8 Anos**
  - **15 Anos**
  - **Investigação e ajuda na parte logística, da gestão administrativa.**

► As perceções dos entrevistados sobre a liderança:

- O que significa para si liderança?
- **"Liderança significa saber coordenar, saber gerir os recursos financeiros e humanos".**
- Definiria o seu coordenador como um líder?
- **"Definiria sim absolutamente. O perfil com que eu me identifico mais é precisamente a do meu líder".**
- Qual o perfil de liderança que deseja na sua equipa?
- **"É uma pessoa que consegue gerir um grupo cada vez maior com feitios diferentes e tem aquilo que eu penso é uma pessoa extremamente credível e põe os novos objetivos cada vez mais à frente para que trabalhemos cada vez melhor".**
- Considera que esse perfil de liderança é o mais apropriado para a concretização dos objetivos da equipa?
- **"Sim".**
- Diversos autores consideram a gestão e a liderança como processos ou funções distintas. Qual a sua posição?
- **"Presumo que não deve ser muito fácil ser um bom líder sem gerir bem as várias coisas, não é! Se calhar é possível ser um bom gestor e não ser líder agora um líder sem gestão é capaz de ser complicado".**

► Competências fundamentais do coordenador/líder da equipa:

- O seu coordenado, define objetivos para a equipa e para cada um dos membros da equipa, comunica claramente os objetivos e incentiva os membros da equipa a participar nesses objetivos?
- **"Sim". "Sim". "Sim".**
- Com que regularidade o seu coordenador revê o progresso de execução do trabalho? Acha que essa regularidade é a desejável?
- **"Não é a desejável mas creio que é a exequível e pragmaticamente a mais adequada, creio que poderia ser mais frequente do que o que é".**
- Discutem-se os motivos pelos quais ocorrem desempenhos inferiores aos desejáveis? O seu coordenador ajuda as pessoas a encontrarem formas de ultrapassar as dificuldades de desempenho?
- **"Discutimos sim estava eu a dizer cada um de nos, na reunião anual esse tipo de reunião anualmente é por aí, mas se eu tiver um desempenho que é mau os outros saberão não o que é que o coordenador fala comigo, falo por mim e sei que fala com os outros também, não estou nessas reuniões quando ele está a comentar ou a conversar com as outras pessoas, o que me diz respeito a mim sim falamos porque é que as coisas não estão a correr bem ou porque é que estão a correr bem e procuramos arranjar formas estratégias para contribuir para os nossos objetivos que podem ser às vezes mais pessoais ou da equipa no seu geral. Sim não em conjunto mas nessas partes mais melindrosas se quisermos, não escondendo nada de ninguém, é o que eu costumo dizer às vezes este grupo demora a avançar nalgumas coisas porque é uma verdadeira democracia, até a entrada de qualquer pessoa, novo membro, é, antes da pessoa entrar é perguntado pelo coordenador a todos desde o mais antigo até ao que entrou à dois dias se tem alguma coisa a dizer sobre a entrada da pessoa, qual a sua opinião sobre a entrada da pessoa".**
- O seu coordenador, ajuda cada membro da equipa a perceber como o seu trabalho se articula com o trabalho dos outros membros da equipa?
- **"Sim com os nossos e com outros, alias se há coisas que nós temos pelo menos em determinadas situações estamos mais empenhados em algo pessoal com as teses ou algo pessoal sim de qualquer modo temos geralmente estamos geralmente sempre presentes em projetos que são multidisciplinar se quiser com equipas inclusiva de outras universidades ou de outras áreas completamente diferentes e portanto conseguimos perceber aquilo que nos fazemos e como é que eventualmente se articula com outras áreas".**

- Ajuda (coordenador) a equipa a perceber como o respetivo trabalho se articula com o trabalho de outras equipas e departamentos?
- "Sim com os membros também obviamente que nos temos todos um ponto em comum trabalhamos riscos não é cada um de nos sabe mais ou menos aquilo, há um ou outro que é mais especialista eu sei se precisar de determinado tipo de assuntos a quem é que devo dentro da minha equipa a quem é que devo recorrer para me ajudar nisso e eles recorreram a mim para outro tipo de situações, mas sim temos noção e coordenamo-nos entre membros de equipa relacionamo-nos".**
- As reuniões são realizadas com que frequência? Todos os membros comparecem sem exceção?
- "Sim no grupo todo em geral à uma reunião, eu não quero dizer que seja anual, as reuniões dependem muito não só da equipa em sim, depende também depois como é que todo o centro se articula e como é que por exemplo o financiamento do centro foi feito ao longo do ano, supondo que o financiamento era feito normalmente no início do ano sabemos que temos x dinheiro e portanto temos que gerir esse dinheiro durante um ano, teríamos duas reuniões por ano uma no início outra no fim, sendo que às vezes a do fim acaba por logo a que projeta a do ano seguinte e portanto teríamos se calhar uma reunião por ano como não é assim temos sempre essa reunião anual essa é certa há sempre uma reunião anual se quisermos de avaliação e de projetar o futuro, as vezes por vicissitudes às vezes mais financeiras do que propriamente coisas inesperadas temos uma reunião a meio do ano. Não nem todos a maioria sim, mas não aparecem todos".**
- O seu coordenador comunica honestamente com os membros da equipa?
- "Acho que esse é um dos pontos fortes dele".**
- Clarifica quais são as expetativas relativamente aos membros da sua equipa?
- "Sim".**
- Encoraja os membros da sua equipa a apresentarem os respetivos pontos de vista?
- "Bastante".**
- Transmite de forma célere a toda a equipa a informação de que necessitam para fazer trabalho fiável?
- "Sim".**
- Ele proporciona feedback construtivo aos membros da equipa – ou seja: critica-os e elogia-os acerca do respetivo desempenho, de modo a que eles possam melhorá-lo?
- "Sim".**
- Elogia os sucessos de cada pessoa da equipa e da equipa no seu todo e preocupa-se com os respetivos fracassos?
- "Sim às vezes como os fracassos fossem dele".**
- Acha que toma medidas corretivas quando as coisas não estão a correr com o desejável?
- "Sim se consideramos que os incentivos e o estabelecimento de objetivos ou de metas mais estruturadas ou mais intercaladas para atingirmos uma maior acho que isso sim é um corretivo ou por outra podemos alterar o plano se alguma coisa não está a correr como era planeado antes ou como estava projetado antes, não tem sido ate agora um problema".**
- Todos os conflitos e discordâncias são discutidos até à sua resolução? (líder e equipa).
- "São, eu creio que são há pessoas que estão mais dispostas a discutir que outras isso é normal no meu caso pessoal sim discutimos muito os dois no bom sentido atenção e às vezes chegamos ao final da discussão e cada um de nos continua a manter o nosso ponto de vista, depois depende qual é a conjuntura do trabalho às vezes ganha ele mais vezes o que é normal outras vezes entre aspas ganho eu temos toda a liberdade e mais alguma para tentar defender os nossos pontos de vista, alias para quem não tem às vezes esse tipo de feitio é-lhe normalmente dito "tens de criar mais fibra às vezes é falta de acreditar nas próprias pessoas que acham que fazem e as vezes não é sempre assim temos pessoas no grupo que acham que às vezes fazem tudo bem e que às vezes nem sempre o faram, e temos outras no grupo que acham que fazem sempre tudo mal portanto são muito inseguras, e o professor faz esse trabalho de puxar por uns e tentar fazer os outros verem que afinal nem sempre fazemos tudo bem podemos falhar sim até que pelo menos haja um consenso do que é a ideia de cada um não quer dizer que se chegue sempre a uma unanimidade em torno de algo, de um projeto e mesmo que haja alguém que não concorde com determinadas decisões fica sempre assente que como equipa aquela é a decisão e a partir dai não se discute isso mais publicamente poder se á discutir internamente ta decidido ta decidido é assim mas é decidido com justeza".**
- O seu coordenador concentra-se no que é importante, não adia a tomada de decisões difíceis?
- "Sim na perfeição diria eu".**
- Ele define claramente as prioridades e os prazos?
- "Sim".**
- Delega autoridade quando tal não se revela aconselhável?
- "Não isso não, delega funções sempre que possível, sempre que exequível, digamos assim, não poe às costas de ninguém algo que não é suposto ser da sua responsabilidade".**
- Sempre que possível, estimula os membros da equipa de nível hierárquico mais baixo a tomarem decisões?
- "Sim".**
- Considera que as pessoas (equipa e líder) tomam a iniciativa em alturas apropriadas para bem do grupo?
- "O líder sempre, as pessoas depende, creio que a grande maioria das pessoas sim, pensa no grupo".**
- O seu coordenador mostra confiança nos membros da equipa em quem delega funções?
- "Sim".**
- Acha que usa a delegação de funções para se desresponsabilizar?
- "Não de maneira absolutamente, nenhuma".**
- Não passa o tempo a controlar o trabalho dos outros (membros da equipa)?
- "Não".**
- Encoraja os elementos da equipa a iniciarem os seus próprios projetos?
- "Está sempre disponível a uma nova ideia e a um novo projeto".**

► A postura/atitude do coordenador/líder:

- O seu coordenador é uma pessoa íntegra? Preocupa-se em ser "íntegro" na vida pessoal e profissional? No seu entender essas diferenças afetam o modo como as pessoas se relacionam ele, ou considera que não é relevante?

*"Sim é. Eu considero que é relevante vamos começar pelo fim se soubéssemos que tínhamos um líder com uma vida pessoal algo envergonhável digamos assim, ou vergonhoso provavelmente não lhe teríamos tanto respeito como temos e portanto eu creio que é relevante de qualquer modo no entanto a vida pessoal das pessoas nem sempre é algo que nós tínhamos ou que andamos muito a par digamos assim eu se calhar consigo lhe dizer algo sobre a vida pessoal do professor como estou cá há 15 anos consigo e trabalho neste grupo á 8 consigo saber algumas coisas, dizia eu quanto à vida pessoal e aquilo que eu conheço, posso-lhe dizer que conheço a família do professor já me permite dizer algumas coisas e tem uma vida pessoal que eu vejo como exemplo, "sim uma pessoa íntegra na vida pessoal e profissional".*

- Alguma vez o seu coordenador "coloriu", enviou ou ocultou informação? Em caso afirmativo, em que circunstâncias? Porquê? Parece-lhe que ele hoje repetia o mesmo comportamento?

*"Se ocultou ou enviou que eu saiba não, não lhe posso garantir a única resposta, depende por vezes á determinados nós vivemos num mundo concorrencial como é obvio poderá haver determinadas situações onde só quem está designadamente a trabalhar num determinado projeto é quem está é que tem informação ate que se obtém informação ate que seja oficial que as coisas estão a acontecer até porque não à necessidade de outros membros saberem não é por segredo ou por nada eu neste momento posso-lhe garantir que não estou a par de todos os Project os que correm no RISCAM, nem de todas as candidaturas que estamos a fazer nem de todas as conversações onde estamos não quer dizer que isto seja ser ocultar informação, não creio que não com esse aspeto negativo ocultar que é para ele não saber".*

- O seu coordenador dá crédito às pessoas quando merecem (i.e., não guarda os "louros" para ele)?

*"Sim, sim não é daquelas pessoas que está sempre a mandar abaixo pelo contrário está sempre a dar crédito e amos-trar a confiança que tem nas pessoas".*

- O seu coordenador mantém coerência nas suas opiniões, ou muda-as consoante as circunstâncias?

*"Não em geral é bastante coerente, às vezes temos que mudar a nossa estratégia se as circunstâncias também mudam, provavelmente, também teremos que mudar de estratégia, não é uma pessoa do estilo agora dá-me jeito que seja assim é mais sempre no sentido negativo das coisas, não tem essa postura hoje dá-me jeito que seja assim, mantém coerência, curioso creio que à coisa que nós sabemos é mais ou menos contar com o que é em determinadas situações qual é a resposta que nós vamos obter se fizermos uma pergunta, e isso de certo modo deixa-nos seguros e cientes do que é que poderemos fazer".*

- O seu coordenador consegue que as pessoas aceitem as suas decisões?

*"Sim, eu creio que em 99% das vezes".*

- Consegue conquistar o respeito das pessoas que o / a escutam?

*"Dos membros da equipa 100% toda a gente o escuta de todo o mundo não sei como líder da nossa equipa sim, creio que é um bom conselheiro para toda a gente".*

- O seu coordenador ajusta /adapta as mensagens às características da audiência?

*"Sim".*

- É capaz de gerir um conflito de forma construtiva?

*"É das grandes qualidades do nosso líder é que ele consegue gerir muito bem as pessoas, as nossas ideias ele sabe perfeitamente o que é que o outro vai dizer o que gosta e o que o outro não gosta e consegue, na mesma frase dar apoio a um e a outro de maneira a que cada um de nós se mantenha menos aceso".*

- Consegue rapidamente juntar a quantidade e qualidade de informação necessárias para a tomada de decisões?

*"Sim".*

- Quando confrontado com decisões difíceis, atua ou adia a decisão?

*"Atua".*

- É um pensador tático (curto prazo) ou estratégico (médio/longo prazo)?

*"Acho que ele é um estratégico às vezes é mais tático e não é por culpa dele é pelo próprio centro ou pelas próprias instituições que depois nos coordenam não poderemos estar longe disso, qualquer modo creio que como equipa como investigação somos absolutamente estratégicos temos uma estratégia que tem vindo a dar frutos, em determinadas circunstâncias obviamente que teremos de ter tática".*

- Consegue antecipar tendências, traduzindo-as em objetivos a prosseguir pela sua equipa?

*"Sim".*

- O seu coordenador teve ou tem capacidade para juntar uma boa equipa? Explique.

*"Bem digamos que fui dos primeiros se não fui o primeiro angariados por ele só posso dizer que sim, tem essa capacidade de procurar bons elementos, e qualquer modo não é o professor que vai aliciar ninguém, ele como líder não anda a aliciar se aparece alguém...ai vens para aqui para o meu grupo não...el vai arranjar um projeto que alicia essa pessoa a vir para cá é a pessoa que toma a decisão de vir eventualmente de se candidatar, ele não alicia pessoalmente ele alicia pelos temas e trazem depois pessoas que nos convém á equipa e a equipa precisa de todo no geral pessoas com diferentes características, sim tem essa capacidade".*

- Sente-se verdadeiramente satisfeito com o seu coordenador ou fazer parte da sua equipa?

*"Sinto-me 200% verdadeiramente satisfeito com ambas as coisas e não posso estar mais satisfeito e alias converso isso com outros membros da equipa e digo-lhe que o grande euro milhões que já me saiu na vida foi ter-me cruzado e acabado por ficar a trabalhar com o professor é uma coisa que eu reconheço muito e sinto-me muito mesmo muito satisfeito não vejo dentro do CEG e eventualmente dentro de outros grupos la fora onde eu me pudesse eventualmente dar-me melhor do que neste dou-me perfeito não quer dizer que noutros não me desse também este para mim é fabuloso".*

- Acha que o seu coordenador sente-se ameaçado (a) por pessoas mais experientes, com maior nível de educação formal?  
*"Bem depende para já ele tem uma coisa nunca se sente ameaçado por alguém que é competente isso é algo que ele tem de bom se calhar faz disso para ele um ponto forte, é competente então não é uma ameaça é um aleado, se sente ameaçado por essa tal superioridade hierárquica depende do tipo de pessoal se há pessoas que usam essa superioridade hierárquica para se afirmarem eventualmente, se for só por ai experiencia e competência não superioridade académica eventualmente poderá eventualmente não creio que seja coisa que lhe tire muito o sono, não eu creio que não".*

- Ele trabalha bem com pessoas detentoras de diferentes estilos de atuação?

*"Sim muito bem".*

- Os membros da sua equipa estimam-se e respeitam-se mutuamente?

*"Sim respeitamos e estimamo-nos, vou ser honesto há elementos que estão cá eu ando cá há 8 anos mas antes já fazia parte de outro grupo juntamente com o professor que tinha um outro líder tinha uma designação diferente, trabalho com o professor há cerca de 14, 15 anos obviamente que tenho mais estima por colegas que estão cá a mais tempo, que trabalham comigo à dez anos e tenho outros que trabalham comigo à 10 meses e as vezes não é só pelo tempo é também pela proximidade se estamos mais próximos menos próximos agora não desejo mal a ninguém do meu grupo nem do meu grupo nem no geral posso dizer que estimo mas é claro que me dou uns são amigos outros próximos de ser amigos e outros colegas nutro alguma simpatia por todos eles não tenho nenhum conflito aberto com ninguém, e respeitamo-nos mesmo não gostando uns dos outros isso é uma coisa que se aprende rapidamente dentro do grupo".*

- Solicita informação adequada, ou tenta sobretudo obter informação favorável?

*"Ele procura informação depois se vê se é favorável ou não e é claro que tem de ser adequada ao tema se me perguntar e lhe der uma informação que não serve para ele decidir nada ou para resolver nada".*

- Como acha que ele motiva os outros? Atua através do seu exemplo?

*"Sim muitas vezes digo, muitas vezes digo quando chegasse á idade dele gostava de gerir o tempo como ele gere acho que é fabuloso como ele consegue gerir como gere o profissional e o pessoal para mim é um exemplo, tem outras formas de motivar alicia-nos a produzir determinados produtos ou tentar produzir determinados resultados, claro que tem sempre benefício para a equipa e que por vezes também tem para ele, 50% dos incentivos vem algo que nos favorece a nos pessoalmente".*

- Quando delega, transmite autoridade e responsabilidade? Ou delega apenas a realização de tarefas?

*"Ele delega tarefas, e agora vai depender muito das circunstancias e do que é que estamos a falar, delega tarefas e delega algumas responsabilidades de qualquer modo mesmo se falarmos de coisas internas dentro dos membros não se fui eu que fiquei responsável por fazer não sei o quê! e tenho de apresentar à equipa não sou eu que apresento toda a gente percebe que fui eu que fiz é uma responsabilidade da minha parte se for no exterior vai depender, se toda a gente vai perceber se fui eu que deleguei a tarefa também percebe que foi a equipa do professor que fez podem não saber se foi um ou outro que fez independentemente de ser num lado ou nouro ate pode delegar essa responsabilidade mas se as coisas derem para o torto a ultima responsabilidade é sempre a dele ele esta la para nos defender não esta la para dar responsabilidades e depois tirar tapetes, mesmo quando delega as responsabilidades para depois não tenha que ter situações constrangedoras de ter de estar a defender uma coisa que ele por exemplo não acredita, creio que gere muito bem isso e é muito complicado de responder isso parece que se delega responsabilidades é ele que se esta a desresponsabilizar e parece que esta a dar um peso a alguém que não deve se só delega tarefas parece que há sempre alguém quem lhe tire a primazia e ele é que quer dominar tudo e ele é que quer fazer tudo mas não é com o sentido negativo sempre no sentido positivo sim delega da responsabilidades, sim ele protege-nos temos as costas quentes por parte dele, contamos com o apoio dele".*

- Considera que ele faz demasiado macrogestão? Ou seja, gosta de ter tudo bem controlado, ou deixa as coisas andarem e apenas intervém em situações particulares? E neste caso quais?

*"Não, não considero que faça macrogestão, não anda mesquinamente a mexer nas coisas ou sempre a insistir nas coisas mas não deixa que as coisas andem e quando se dei pelas coisa esta tudo desmoronado, impraticável se quiser faz uma média gestão depois vai depender das situações há situações que deixa que se prolonguem mais há situações que deixa que se prolonguem menos, mas outra das suas grandes características é que consegue ele gere muito bem as coisa e é muito compreensivo de tudo e ai à outra coisa há bocadinho falávamos sobre a relação pessoal e profissional ele também é muito compreensivo nas nossas relações profissionais e pessoais, porque há circunstancias das nossas vidas que podem facilitar ou não o nosso desempenho profissional e ele consegue gerir muito bem isso".*

## Nº 8

### ► Ficha/registo da entrevista:

- Nº da entrevista

- Data da realização da entrevista e local

- Observações

- Hora início - hora término

- Entrevista nº 8 - Q 2.

- Realizada a 22-06-2012 no Centro de Estudo Geográficos.

- A entrevista decorreu de forma descontraída e informal com fluência. O entrevistado expressa-se de forma clara e objetiva sempre atento com uma atitude realista esclareceu com exatidão, objetividade e convicto os temas abordados.

- 19h.00m – 19h.30m (30m).

### ► Caracterização pessoal e profissional:

- Idade
- Género
- Nacionalidade
- Especialização
- Houve reconfiguração da especialização
- Categoria profissional
- Tipo de vínculo (tipo de contrato)
- Há quanto tempo ocupa a atual posição?
- Há quanto tempo trabalha na Instituição?
- Que tipo de atividades desenvolve na equipa?

- 
- **48 Anos**
  - **Feminino**
  - **Portuguesa**
  - **Geografia humana e planeamento**
  - **Sim**
  - **(doutoramento) Professor auxiliar**
  - **Contrato com nomeação definitiva**
  - **4 Anos (desde que ele abriu o RISKAM)**
  - **20 Anos**
  - **Investigação, ações de formação e dá aulas.**

### ► As perceções dos entrevistados sobre a liderança:

- O que significa para si liderança?  
*"Não, significa liderança personificada numa pessoa, liderança tem a ver com grupo e com a capacidade de o grupo desenvolver projetos criar ideias desenvolver ideias para mim não é necessário acertar numa pessoa. Qualquer trabalho do Stiven Johnson que o trabalho dele é divulgar ciência, grande parte dos grandes projetos científicos por exemplo nascem de muitas cabeças a funcionar e de boas ideias não tem que haver necessariamente uma boa liderança pense nas formigas não existe nenhuma rainha formiga se cada um souber o que tem de fazer níveis académicos mais baixos precisam de um coordenador/orientador. Sim".*
- Definiria o seu coordenador como um líder?  
*"Sim creio que ele tem espírito de liderança" "reconheço no professor competências científicas capacidade para tomar decisões, partilha tem cultura vasta "saber é poder" tem dom da retórica esta sempre bem-disposto é uma pessoa positiva".*
- Qual o perfil de liderança que deseja na sua equipa?  
*"Pois como já pode perceber, acho que a liderança se faz de uma forma partilhada, tem que se ouvir, todos têm uma palavra importante a dizer mesmo os menos qualificados, ou os menos competentes. A partilhada e de cooperação, nem sempre a que tenho".*
- Considera que esse perfil de liderança é o mais apropriado para a concretização dos objetivos da equipa?  
*"Claro, não tenho dúvidas nenhuma".*
- Diversos autores consideram a gestão e a liderança como processos ou funções distintas. Qual a sua posição?  
*"Acho que sim são processos distintos, gestão é uma coisa muito chata gerir um projeto é uma coisa horrível, tem tanta burocracia é preciso dar resposta burocratas, nós transformamo-nos às vezes em tecnocratas para gerir projetos, equipas, muitas vezes, formulários. Incansáveis! Muitas horas! a gestão pode ser uma coisa muito fastidiosa, posso ser uma excelente líder e uma péssima gestora".*

### ► Competências fundamentais do coordenador/líder da equipa:

- O seu coordenado, define objetivos para a equipa e para cada um dos membros da equipa, comunica claramente os objetivos e incentiva os membros da equipa a participar nesses objetivos?  
*"Ele define para a equipa, mas não para cada um "*  
*"Sim, sim. Sim, sim, sim".*
- Com que regularidade o seu coordenador revê o progresso de execução do trabalho? Acha que essa regularidade é a desejável?  
*"Anualmente" é uma pergunta que só ele poderá responder mas ele tem reuniões connosco anuais, acho que é pouca podia haver mais frequência nos nossos encontros".*
- Discutem-se os motivos pelos quais ocorrem desempenhos inferiores aos desejáveis? O seu coordenador ajuda as pessoas a encontrarem formas de ultrapassar as dificuldades de desempenho?  
*"Discutimos sim mas é na tal reunião uma vez por ano. Sim".*
- O seu coordenador, ajuda cada membro da equipa a perceber como o seu trabalho se articula com o trabalho dos outros membros da equipa?  
*"Sim".*
- Ajuda (coordenador) a equipa a perceber como o respetivo trabalho se articula com o trabalho de outras equipas e departamentos?  
*"Nada zero".*

- As reuniões são realizadas com que frequência? Todos os membros comparecem sem exceção?

**"Não me lembro de haver mais do que uma por ano ele faz sempre um balanço anual. Nem todos comparecem sempre alguém que falta isto porque também se tem de explicar porque é que as pessoas faltam muitas vezes é quase impossível marcar uma reunião com todos por causa das aulas eu as vezes digo ao professor que cada vez que ele marca uma reunião parece que acerta nas horas que eu tenho aulas, não são as reuniões de balanço são as reuniões de projetos há pessoas de Coimbra ele coitado para conciliar nunca consegue apanhar todos não é porque as pessoas não queiram estar puri simplesmente, as equipas são grandes e é difícil encontrar-nos".**

- O seu coordenador comunica honestamente com os membros da equipa?

**"Sim".**

- Clarifica quais são as expectativas relativamente aos membros da sua equipa?

**"Creio que sim pode-se dizer que sim".**

- Encoraja os membros da sua equipa a apresentarem os respetivos pontos de vista?

**"Sim".**

- Transmite de forma célere a toda a equipa a informação de que necessitam para fazer trabalho fiável?

**"Sim".**

- Ele proporciona feedback construtivo aos membros da equipa – ou seja: critica-os e elogia-os acerca do respetivo desempenho, de modo a que eles possam melhorá-lo?

**"Sim".**

- Elogia os sucessos de cada pessoa da equipa e da equipa no seu todo e preocupa-se com os respetivos fracassos?

**"Sim".**

- Acha que toma medidas corretivas quando as coisas não estão a correr com o desejável?

**"Creio que sim".**

- Todos os conflitos e discordâncias são discutidos até à sua resolução? (líder e equipa).

**"Não propriamente, não tem havido conflitos".**

- O seu coordenador concentra-se no que é importante, não adia a tomada de decisões difíceis?

**"Por vezes leva tempo a decidir".**

- Ele define claramente as prioridades e os prazos?

**"Sim".**

- Delega autoridade quando tal não se revela aconselhável?

**"Não ele nunca delega autoridade".**

- Sempre que possível, estimula os membros da equipa de nível hierárquico mais baixo a tomarem decisões?

**"Nem sempre não é uma coisa constante".**

- Considera que as pessoas (equipa e líder) tomam a iniciativa em alturas apropriadas para bem do grupo?

**"Sim".**

- O seu coordenador mostra confiança nos membros da equipa em quem delega funções?

**"Sim".**

- Acha que usa a delegação de funções para se desresponsabilizar?

**"Não".**

- Não passa o tempo a controlar o trabalho dos outros (membros da equipa)?

**"Não".**

- Encoraja os elementos da equipa a iniciarem os seus próprios projetos?

**"Sim".**

### ► A postura/atitude do coordenador/líder:

- O seu coordenador é uma pessoa íntegra? Preocupa-se em ser "íntegro" na vida pessoal e profissional? No seu entender essas diferenças afetam o modo como as pessoas se relacionam ele, ou considera que não é relevante?

**"Acho que é uma pessoa que persegue os seus objetivos, se isso é integridade não sei, nem sempre concordo com algumas posições que ele toma mas não posso dizer que não sinta que ele seja uma pessoa íntegra mas nem sempre estou de acordo com algumas posições que eu acho que são importantes. Eu do ponto de vista pessoal não sei nada a ideia que tenho do professor é uma pessoa que não mistura a vida pessoal com a vida profissional".**

- Alguma vez o seu coordenador "coloriu", enviesou ou ocultou informação? Em caso afirmativo, em que circunstâncias? Porquê? Parece-lhe que ele hoje repetia o mesmo comportamento?

**"Creio que sim, que existem situações que isso terá acontecido, a intenção não é prejudicar ninguém para conseguir os seus objetivos, o que acontece muitas vezes é que o nosso chefe toma decisões que são do seu interesse nem todas elas são, mas não são para prejudicar os outros".**

- O seu coordenador dá crédito às pessoas quando merecem (i.e., não guarda os "louros" para ele)?

**"Acho que sim".**

- O seu coordenador mantém coerência nas suas opiniões, ou muda-as consoante as circunstâncias?

**"Não, não, não é uma pessoa muito coerente".**

- O seu coordenador consegue que as pessoas aceitem as suas decisões?

**"Sim".**

- Consegue conquistar o respeito das pessoas que o / a escutam?

**"Sim".**

- O seu coordenador ajusta /adapta as mensagens às características da audiência?  
**"Sim".**
- É capaz de gerir um conflito de forma construtiva?  
**"Sim".**
- Consegue rapidamente juntar a quantidade e qualidade de informação necessárias para a tomada de decisões?  
**"Sim".**
- Quando confrontado com decisões difíceis, atua ou adia a decisão?  
*"Há bocadinho ouve uma pergunta parecida"*
- É um pensador tático (curto prazo) ou estratégico (médio/longo prazo)?  
**"Estratégico".**
- Consegue antecipar tendências, traduzindo-as em objetivos a prosseguir pela sua equipa?  
**"Não sei, não sei responder a isso, não sei mesmo".**
- O seu coordenador teve ou tem capacidade para juntar uma boa equipa? Explique.  
***"Tem, existe uma coisa que é a ambição e ele tem ambição de se reunir com os melhores, o professor é muito quantitativo, vai muito pelas coisas anglo-saxónicas a nossa qualidade mede-se pela quantidade de artigos que produzimos, onde os publicamos, isso é muito competitivo, vai buscar pessoas que se ajustam a esse tipo de perfil são as pazes são as melhores para este perfil competitivo".***
- Sente-se verdadeiramente satisfeito com o seu coordenador ou fazer parte da sua equipa?  
**"Sim as duas coisas".**
- Acha que o seu coordenador Sente-se ameaçado (a) por pessoas mais experientes, com maior nível de educação formal?  
**"Nenhuma".**
- Ele trabalha bem com pessoas detentoras de diferentes estilos de atuação?  
**"Sim".**
- Os membros da sua equipa estimam-se e respeitam-se mutuamente?  
**"Sim".**
- Solicita informação adequada, ou tenta sobretudo obter informação favorável?  
**"Sim (adequada)".**
- Como acha que ele motiva os outros? Atua através do seu exemplo?  
**"Sim".**
- Quando delega, transmite autoridade e responsabilidade? Ou delega apenas a realização de tarefas?  
***"Delega tarefas, ele não dispensa autoridade. Delega também responsabilidade".***
- Considera que ele faz demasiado macrogestão? Ou seja, gosta de ter tudo bem controlado, ou deixa as coisas andarem e apenas intervém em situações particulares? E neste caso quais?  
***"Atua em situações particulares. Ao fazer apenas uma reunião por ano significa que tem confiança naquilo que fazemos. Sempre que precisamos de falar com ele responde na hora".***

## Grelha de transcrição e análise de conteúdo das entrevistas, ao coordenador e equipa de investigação (B)

Dimensões em análise:

- ▶ Ficha/registo da entrevista:
- ▶ Caracterização pessoal e profissional:
- ▶ As percepções dos entrevistados sobre a liderança:
- ▶ Competências fundamentais do coordenador/líder da equipa:
- ▶ A postura/atitude do coordenador/líder:

### Entrevista ao Coordenador B (ECB)

▶ Ficha/registo da entrevista:

- Nº da entrevista
- Data da realização da entrevista e local
- Observações
- Hora início - hora término

---

- Entrevista nº 2 - Q 3.

- Realizada a 11/05/2012 no Centro de Estudo Geográficos da Universidade de Lisboa.

- A entrevista decorreu de num ritmo descontraído e muito conversado informal com fluência. O entrevistado expressa-se de forma fluente, precisa, clara e de fácil entendimento, explicou-se de forma autêntica, objetiva e realista.

- 10h.00m - 11h.00m (60m).

▶ Caracterização pessoal e profissional:

- Idade
- Género
- Nacionalidade
- Habilitações literárias
- Especialização
- Houve reconfiguração da especialização
- Categoria profissional
- Tipo de vínculo (tipo de contrato)
- Há quanto tempo ocupa a atual posição?
- Há quanto tempo trabalha na Instituição?
- Há quanto tempo coordena o núcleo de investigação?
- Há quanto tempo trabalha com esta equipa?
- Que tipo de atividades desenvolve na equipa?

---

- 45 Anos

- Feminino

- Portuguesa

- Doutorada

- Geografia - Planeamento regional e Local

- Não

- Professora associada

- Quadro

- Associada - 6 meses

- 23 Anos

- 3 Anos

- Como parte da equipa há 20 anos

- Com os mais novos do quadro docente cerca de 10 anos

- Com os bolseiros mais de 3 anos

- Coordenação Geral, levantamento e informação dos períodos de abertura de financiamentos, concursos para projetos, Informação e estímulo dos investigadores em congresso, encontrar formas de financiamento para os investigadores participarem em congressos, coordenar e apresentar propostas de projetos a concurso, selecionar informação para colocar no site, incentivar os alunos a articular as suas atividades com as atividades do núcleo e organizar eventos.

► As percepções dos entrevistados sobre a liderança:

- O que significa para si liderança?

*"No contexto em que eu trabalho liderança não tem tanta objetividade como numa gestão de empresas. A equipa que tenho que é relativamente grande, a questão da liderança passa por tomar decisões e algumas regras, fundamentalmente decisões e regras, mas ao mesmo tempo entender as especificidades de cada um, aqui o meio é bastante competitivo, não como nas empresas, em que nos, cobram no final um relatório anual, depois trianual, como o nº de artigos em revistas, o nº de capítulos de livros, neste caso liderança é também uma grande responsabilidade, que é no fundo ter a preocupação de encontrar sempre projetos, onde se possam enquadrar as várias pessoas, que possam vir a desenvolver o seu trabalho. Isso depois implica saber cobrar às pessoas, elas têm de corresponder, para elas merecerem ter esses financiamentos e essa participação nesses mesmos projetos, há aqui uma componente pessoal de gestão de recursos humanos, que acho que assume aqui uma importância muito grande, caso contrário as pessoas ficam relativamente indiferentes, podem acabar por cair em uma inercia, implica uma constante aproximação das pessoas. Liderança é portanto muito uma gestão de pessoas."*

- Define-se (ou considera-se) como um líder?

*"Há 3 anos quando me deram isto para as mãos, tinha mais dúvidas sobre isso mas a liberdade, não é liberdade a palavra correta, é a confiança que os meus colegas acabaram por depositar na minha pessoa, também o processo simultâneo que tive aqui de liderança do instituto (fui vice-diretora), ao mesmo tempo, para mim não era uma novidade, porque já tinha estado na liderança do departamento, (vice), por 2 vezes, por isso já tinha experiência disso de gerir estas coisas. Essa confiança, que os colegas me deram, ajudaram-me a tirar qualquer dúvida, daí eu não ter tantos receios de assumir a minha maneira de ser pronto. Podia ter dúvidas sobre a minha maneira de ser, sobre o meu percurso, mas ao fim de um ano não houve grandes problemas, nem ao fim de 2, nem ao fim de 3, apercebi-me que não havia contestação do processo, e portanto reconheço-me também como líder".*

- Qual o perfil de liderança que deseja na sua equipa?

A resposta está incluída na seguinte.

- Considera que esse perfil de liderança é o mais apropriado para a concretização dos objetivos da equipa?

*"Ao perfil de liderança em relação ao que fazemos hoje acrescentaria outra coisa, que é ai que eu talvez tenha falado, mas também não sei se em princípio seria uma falha intencionada. É também uma forma que tenho de gerir as pessoas, que são muito diferentes e com diferentes protagonismos, algumas delas são protagonistas e portanto tenho estado mais de forma individual, do que em coletivo, eu sinto que essa é uma falha mas ao mesmo tempo, se calhar também foi o meu "segredo". O meu tempo não me permite encontrar a solução melhor para de facto conseguir os mesmos objetivos, mas reunindo mais vezes as pessoas. Aina não consegui encontrar tempo para solucionar esta questão, que acho que é uma debilidade, que o grupo reúne-se pouco mas o grupo sabe o que estamos a fazer, reúne-se pouco na sua totalidade, eu estou em contacto com 50% do grupo diariamente, à 50% de pessoas que por exemplo estão fora, há pessoas que veem menos cá, não estão diariamente, não tenho tantas possibilidades de contactar com elas", Mas tem todas as respostas que necessitam, talvez para essas pessoas, possa haver essa noção, de que nos encontramos pouco, dentro da minha gestão de tempo encontrar uma solução alternativa aquela que tenho de relacionamento pessoal, acho que não era por ter reunido de 3 em 3 ou de 4 em 4 meses, que seria mais proveitoso, acontece ver-se muitas reuniões sem resultados, "nas reuniões acaba-se por perder todos muito tempo, e como tem funcionado mais ou menos".*

- Diversos autores consideram a gestão e a liderança como processos ou funções distintas. Qual a sua posição?

*"Liderança e gestão são diferentes, embora considere que gestão é um apoio à liderança. É um apoio eu até posso como líder, decidir uma coisa que vá contra a área de gestão, mas se para mim é estratégico em termos de recursos humanos, terá que ser. A gestão para mim é um apoio".*

► Competências fundamentais do coordenador/líder da equipa:

- Define objetivos para a equipa e para cada um dos membros da equipa? Os membros da equipa são incentivados a participar na definição desses objetivos? Comunica claramente os objetivos a atingir pela equipa?

*"É no seguimento do que estava a dizer há bocadinho, temos os relatórios anuais e tivemos um projeto há 3 anos em que tínhamos, metas a atingir, a experiência que tive dos 3 anos não foi andar atrás das pessoas para cumprirem as metas, lembra-los todos os dias, não, fiz no sentido de tudo o que se fizesse teria de ser útil, para a sua progressão e o seu benefício pessoal, depois conciliar isso com as metas. Por exemplo muitos alunos que fizeram aqui teses de mestrado, ou até não tinham financiamento, e o que foi aqui pratica, fundamentalmente esses 2 últimos anos, esses mestradados se inseriam, em alguns projetos de investigação, não sendo pessoas da equipa, não só os que eram orientadores passaram a ter outputs, como as outras pessoas, sentiam maior responsabilidade, em terminar o trabalho, pois tinham no fim uma garantia, que alguém lhes pagava por exemplo 14 exemplares de reprodução. Isso permitiu chegar ao fim do ano com 12 a 14 teses de mestrado, ou mais, e daqui há pessoas que depois foram estimuladas no ano passado em Dezembro realizou-se um congresso com 3 comunicações, que foram apresentados por finalistas, de licenciatura, que já é bastante bom que são pessoas bastante jovens, e que acabaram por ter um trabalho de nível, por ser apresentado num seminário internacional, eles apresentam nós assumimos um bocado a responsabilidade, isso não estava programado em nºs, é ai que sinto que vou fazendo a gestão das pessoas e das coisas, mas não tenho uma grelha, eu neste momento estou muito mais preocupada em criar uma equipa sólida, com autonomia, tenho 4 a 5 bolsiros, que ganharam autonomia e vão para congressos internacionais, isso leva três anos a fazer, o meu grupo trabalha com pessoas de outros grupos, tenho investigadores que estão em projetos de outros grupos, tenho um núcleo e tenho interatividade com 6 núcleos, (devido a uma candidatura afina criada a 3 anos), com 6 projetos de temáticas multidisciplinares e multi-escalares, enfim, afinal a flexibilidade não é assim tao complicada.*

*Esta candidatura de projetos a 5 anos e financiada a 3anos, tem 4 eixos de trabalho, com transversalidade no ambiente, clima, migrações, ou seja tenho ganho uma certa tranquilidade, à medida que os anos vão passando, estas decisões acabam por ter os seus frutos de uma maneira diferente. Sim"*

*"Talvez seja, não há outputs milagrosos, por um livro cá fora leva um ano, meter uma candidatura são 9 meses (...)"*

- Com que regularidade revê o progresso de execução do trabalho? Acha que essa regularidade é a desejável?

*"Talvez seja, não há outputs milagrosos, por um livro cá fora leva um ano, meter uma candidatura são 9 meses (...)"*

- Discutem-se os motivos pelos quais ocorrem desempenhos inferiores aos desejáveis?

*"Sim"*

- Ajuda as pessoas a encontrarem formas de ultrapassar as dificuldades de desempenho?

*"Ajudo, nesse sentido sou eu que faço sempre no mês de Outubro e Novembro as pesquisas, dos seminários e dos grandes congressos, do ano seguinte, em Dezembro volto a retomar as pesquisa, Sou eu que envio os e-mails aos meus boseiros mais novos. A ajuda as pessoas no que tem de ir fazendo"*

- Ajuda cada membro da equipa a perceber como o seu trabalho se articula com o trabalho dos outros membros da equipa?

*"Eu tenho 2 grandes grupos de membros de equipa, os membros de equipa mais velhos e autónomos completamente, e tem linhas de trabalho independentes, portanto essas pessoas tem um contributo muito importante, tenho aqueles que fazem parte da diversidade do grupo, tem seu espaço, depois tenho outro grupo que trabalha na nossa linha de trabalho, e ai estamos todos em sintonia"*

- As reuniões são realizadas com que frequência? Todos os membros comparecem sem exceção?

*"Reuniões com todos, (anualmente) que com os grupos mais pequenos nós reunimos com uma grande frequência. Quase todos comparecem, mas são sempre bastante participadas"*

- Comunica honestamente com os membros da equipa?

*"Honestamente sim"*

- Clarifica quais são as expectativas relativamente aos membros da sua equipa?

*"Eu não coloco às pessoas quando falo com elas, eu não falo de expectativas, exceto com aquelas mais jovens não é do ponto de vista expectativas, mas quase sempre das preocupações, o que é que tem de fazer, tem de entregar doutoramento, as coisas são postas no sentido do incentivo às pessoas, eu não coloco expectativas eu desejo que, as metas sejam cumpridas"*

- Encoraja os membros da sua equipa a apresentarem os respetivos pontos de vista?

*"Sim"*

- Transmite de forma célere a toda a equipa a informação de que necessitam para fazer trabalho fiável?

*"Sempre que alguém me pergunta coisas por mail eu respondo. É uma regra que tenho, tenho de responder na altura, não me adianta pensar que a seguir vou fazer, Se não responder na altura, vou acumular coisas, Isto acontece ainda agora com o meu orientando, que eu fiz um alerta, de 3 em 3 dias aparecem perguntas, e eu respondo é um bocadinho assim esta relação não tem de haver agradecimentos"*

- Proporciona feedback construtivo aos membros da equipa - ou seja: critica-os e elogia-os acerca do respetivo desempenho, de modo a que eles possam melhorá-lo?

*"Sim mas não em coletivo"*

- Elogia os sucessos de cada pessoa da equipa e da equipa no seu todo e preocupa-se com os respetivos fracassos?

*"Se eu não reúno com frequência com a equipa no seu todo, não tenho oportunidades de dizer às pessoas todas o tão importante que elas têm sido, sim mas também não sinto que haja grandes fracassos"*

- Toma medidas corretivas quando as coisas não estão a correr com o desejável?

*"Sim tomo. Cá está a decisão individual é a melhor"*

- Todos os conflitos e discordâncias são discutidos até à sua resolução? (líder e equipa).

*"Vamos lá ver, eu não tenho tido nem conflitos nem discordâncias, portanto não sei"*

- Concentra-se no que é importante, não adia a tomada de decisões difíceis?

*"Nunca adio, é logo e aquelas (decisões) que levo mais tempo, é intencional, outra coisa, nunca faço nada que não seja intencional"*

- Define claramente as prioridades e os prazos?

*"Sim"*

- Delega autoridade quando tal não se revela aconselhável?

*"Não lhe sei responder a essa pergunta, nunca tive situações em que isso não fosse aconselhável, Nunca tive problemas de achar que as pessoas não o deviam fazer, tem assumido tão bem essa capacidade, que a resposta nem é sim nem é não, delego mas é sempre aconselhável"*

- Sempre que possível, estimula os membros da equipa de nível hierárquico mais baixo a tomarem decisões?

*"Sim"*

- Considera que as pessoas (equipa e líder) tomam a iniciativa em alturas apropriadas para bem do grupo?

*"À 2 grupos a fazer isso, os mais autónomos, colaboram com o grupo, mas talvez pensem menos em termos de grupo, mas colaboram, e os outros. Cá estão 2 níveis, os da proximidade e os menos próximos não é necessariamente a pensar com o grupo mas a cooperar com o grupo, que é diferente"*

- Mostra confiança nos membros da equipa em quem delega funções?

*"Sim"*

- Acha que usa a delegação de funções para se desresponsabilizar?

*"Nunca"*

- Não passa o tempo a controlar o trabalho dos outros (membros da equipa)?

*"Não"*

- Encoraja os elementos da equipa a iniciarem os seus próprios projetos?

*"Sempre"*

## ► A postura/atitude do coordenador/líder:

### - Considera-se uma pessoa íntegra?

*"Vou dar a resposta que ele me deu (um dos meus orientandos) "que era uma das pessoas mais íntegras, que ele conhecia".*

- Preocupa-se em ser "íntegro" na vida pessoal e profissional? No seu entender essas diferenças afetam o modo como as pessoas se relacionam consigo, ou considera que não é relevante?

*"Claro que é igual".*

- Alguma vez "coloriu", enviou ou ocultou informação? Em caso afirmativo, em que circunstâncias? Porquê? Parece-lhe que ele hoje repetia o mesmo comportamento?

*"Não oculto ou envieso, mas sou uma pessoa que tenho muita informação, pelo meu percurso académico, pelo facto de estar fora, por pertencer a equipas internacionais, Tive um quadro de oportunidade de coisas, e às vezes não falo muito sobre elas, por várias razões, também sei muita coisa, fui estabelecendo relações de confiança com muita gente, neste sentido sei e não faço tensões de dizer, oculto ou omito mas no sentido, de fazer parte do meu capital social, é o meu capital social".*

- Dá crédito às pessoas quando merecem (i.e., não guarda os "louros" para ele)?

*"Não, nunca guarda para si"*

- Considera que mantém coerência nas suas opiniões, ou muda-as consoante as circunstâncias?

*"Não! Sou muito teimosa, opiniões sobre as pessoas, eu mantenho-as, sou muito intuitiva, é difícil eu mudar a minha opinião, mesmo muito intuitiva, se for sobre coisas e sobre as situações, e a mudança de opinião for a forma mais sensata de resolver qualquer coisa mudo".*

- Consegue que as pessoas aceitem as suas decisões?

*"Sim com demasiada facilidade".*

- Consegue conquistar o respeito das pessoas que o / a escutam?

*"A minha ideia é que sim".*

- Ajusta /adapta as mensagens às características da audiência?

*"Adapto, quando eu lhe digo que mudo de decisão ou opinião e a forma como faço as coisas, adapto".*

- É capaz de gerir um conflito de forma construtiva?

*"Acho que sim quando eu quero sim há alturas que eu não quero que é mesmo para gerir".*

- Consegue rapidamente juntar a quantidade e qualidade de informação necessárias para a tomada de decisões?

*"Sim".*

- Quando confrontado com decisões difíceis, atua ou adia a decisão?

*"Não adio nada nunca".*

- É um pensador tático (curto prazo) ou *estratégico (médio/longo prazo)*?

*"Estratégico, acho que sou mais estratégico".*

- Consegue antecipar tendências, traduzindo-as em objetivos a prosseguir pela sua equipa?

*"Sim".*

- Teve ou tem capacidade para juntar uma boa equipa? Explique.

*"Acho que sim".*

- Sente-se verdadeiramente satisfeito por ser coordenador ou fazer parte da sua equipa?

*"Eu sinto muito orgulho, no grupo com quem trabalho, e sinto-me muito bem com eles".*

- Sente-se ameaçado (a) por pessoas mais experientes, com maior nível de educação formal?

*"Não, não entendo como uma ameaça".*

- Trabalha bem com pessoas detentoras de diferentes estilos de atuação?

*"Perfeitamente, quando eu quero sim".*

- Os membros da sua equipa estimam-se e respeitam-se mutuamente?

*"Acho que sim".*

- Solicita informação adequada, ou tenta sobretudo obter informação favorável?

*"Não sei tudo acabo por saber uma serie de coisas de uma forma natural. Não, não solicito informação".*

- Como motiva os outros? Atua através do seu exemplo?

*"Sim atuo através da minha maneira de ser" ajudando, orientando".*

- Quando delega, transmite autoridade e responsabilidade? Ou delega apenas a realização de tarefas?

*"Quando delego, não delego autoridade, delego sobretudo responsabilidade e exigência".*

- Faz demasiado macrogestão? Ou seja, gosta de ter tudo bem controlado, ou deixa as coisas andarem e apenas intervém em situações particulares? E neste caso quais?

*"Não controlo muito que se anda a fazer a toda a hora e momento, não eu tenho conhecimento de uma grande parte das coisas".*

## Membros de equipa

Nº 1

(ME1 – CB)

► **Ficha/registo da entrevista:**

- Nº da entrevista
- Data da realização da entrevista e local
- Observações
- Hora início - hora término

---

- **Entrevista nº 1 - Q 3.**

- **Realizada a 11/05/2012 no Centro de Estudo Geográficos.**

- **A entrevista decorreu de forma descontraída e informal com fluência. O entrevistado expressa-se de forma clara e objetiva sempre atento com uma atitude realista esclareceu com exatidão, objetividade e convicção os temas abordados.**

- **11h.30m - 12h.00m (30m).**

► **Caracterização pessoal e profissional:**

- Idade
- Género
- Nacionalidade
- Especialização
- Houve reconfiguração da especialização
- Categoria profissional
- Tipo de vínculo (tipo de contrato)
- Há quanto tempo ocupa a atual posição?
- Há quanto tempo trabalha na Instituição?
- Que tipo de atividades desenvolve na equipa?

---

- **34 Anos**

- **Feminino**

- **Portuguesa**

- **Geografia e ordenamento do território**

- **Não**

- **Investigadora auxiliar - Doutoramento**

- **Contrato a termo certo - no âmbito do contrato "ciência 2008 da fundação para a ciência e tecnologia.**

- **+/- 3 Anos**

- **+/- 3 Anos**

- **Investigação, teórica aplicada e dou aulas.**

► **As percepções dos entrevistados sobre a liderança:**

- O que significa para si liderança?

**"É um conceito muito complexo, acho que é a capacidade de alguém para conseguir liderar ou captar a atenção do grupo, motivá-lo, inovar a procurar a inovação".**

- Definiria o seu coordenador como um líder?

**"Sim penso que sim".**

- Qual o perfil de liderança que deseja na sua equipa?

**"Sim vai um bocado ao encontro da primeira pergunta que é uma pessoa que nos motiva sim penso que sim a do meu líder".**

- Considera que esse perfil de liderança é o mais apropriado para a concretização dos objetivos da equipa?

**"Penso que sim porque é um líder que está muito presente e que nos apoia também".**

- Diversos autores consideram a gestão e a liderança como processos ou funções distintas. Qual a sua posição?

**"Sim acho que a gestão é mais simples, acho que é mais fácil ser um bom gestor do que (fazes isto ou aquilo) do que ser líder, o que se destaca é mesmo essa capacidade de motivar as pessoas no bom sentido sem haver aquele joga de poder".**

► **Competências fundamentais do coordenador/líder da equipa:**

- O seu coordenado, define objetivos para a equipa e para cada um dos membros da equipa, comunica claramente os objetivos e incentiva os membros da equipa a participar nesses objetivos?

**"Não os define claramente, mas temos objetivos implícitos, mas motiva-nos para sermos nós há procura desses objetivos, o que acaba por ser mais interessante, acho eu. Sim incentiva-nos motiva-nos. Nós há partida já sabemos que temos uma serie de objetivos a cumprir mas não é propriamente o líder da nossa equipa que os diz, somos nós próprios é a direção porque temos de produzir artigos...nós já temos isso implícito, não é o líder neste caso o nosso coordenador que nos diz".**

- Com que regularidade o seu coordenador revê o progresso de execução do trabalho? Acha que essa regularidade é a desejável?

**"Anualmente ("todos os anos temos de fazer um relatório de progresso do ano anterior")." Sim, isso acho que sim. Sim essa regularidade é a desejável".**

- Discutem-se os motivos pelos quais ocorrem desempenhos inferiores aos desejáveis? O seu coordenador ajuda as pessoas a encontrarem formas de ultrapassar as dificuldades de desempenho?

**"Essa pergunta é um bocado subjetiva, saber se são superiores ou inferiores tem mais a ver com a pessoa com nós próprios independentemente de o meu coordenador me dizer ou não eu acho que sei se tenho desempenhos superiores ou inferiores, mas muitas vezes essas dificuldades não decorre apenas da questão da liderança, tem a ver com outras coisas falta de tempo sermos poucos, muitas coisas para fazer. Sim".**

- O seu coordenador, ajuda cada membro da equipa a perceber como o seu trabalho se articula com o trabalho dos outros membros da equipa?

**"Sim também somos uma equipa pequena e também sabemos mais ou menos como articular as competências de cada um".**

- Ajuda (coordenador) a equipa a perceber como o respetivo trabalho se articula com o trabalho de outras equipas e departamentos?

**"Sim".**

- As reuniões são realizadas com que frequência? Todos os membros comparecem sem exceção?

**"Com a equipa toda são bastante irregulares. Conversas com pequenos grupos são constantes. Nem todos os membros comparecem".**

- O seu coordenador comunica honestamente com os membros da equipa?

**"Sim penso que sim".**

- Clarifica quais são as expectativas relativamente aos membros da sua equipa?

**"Sim".**

- Encoraja os membros da sua equipa a apresentarem os respetivos pontos de vista?

**"Sim, os pontos de vista e sobretudo ideias, ideias de trabalho".**

- Transmite de forma célere a toda a equipa a informação de que necessitam para fazer trabalho fiável?

**"Sim, sim, sim".**

- Ele proporciona feedback construtivo aos membros da equipa - ou seja: critica-os e elogia-os acerca do respetivo desempenho, de modo a que eles possam melhorá-lo?

**"Sim, é muito crítica em relação ao nosso trabalho mas de uma forma construtiva, no sentido de que podemos sempre fazer melhor".**

- Elogia os sucessos de cada pessoa da equipa e da equipa no seu todo e preocupa-se com os respetivos fracassos?

**"Sim".**

- Acha que toma medidas corretivas quando as coisas não estão a correr com o desejável?

**"Sim".**

- Todos os conflitos e discordâncias são discutidos até à sua resolução? (líder e equipa).

**"Há discordâncias não há conflitos, estas discordâncias são resolvidas dialogando, apresentando diferentes pontos de vista".**

- O seu coordenador concentra-se no que é importante, não adia a tomada de decisões difíceis?

**"Não adia".**

- Ele define claramente as prioridades e os prazos?

**"Às vezes temos situações em que trabalhamos bastante sob pressão, com prazos a cumprir que podiam ter sido geridos de outra forma, mas não sei também se é falta de pessoal a trabalhar".**

- Delega autoridade quando tal não se revela aconselhável?

**"Não isso não".**

- Sempre que possível, estimula os membros da equipa de nível hierárquico mais baixo a tomarem decisões?

**"Sim".**

- Considera que as pessoas (equipa e líder) tomam a iniciativa em alturas apropriadas para bem do grupo?

**"Na maior parte dos casos sim".**

- O seu coordenador mostra confiança nos membros da equipa em quem delega funções?

**"Acho que sim senão também não as delegava".**

- Acha que usa a delegação de funções para se desresponsabilizar?

**"Não, é mais para nós aprender-mos a saber gerir as coisas e a sabermos tomar e sabermos decidir nos momentos que temos de decidir".**

- Não passa o tempo a controlar o trabalho dos outros (membros da equipa)?

**"Não".**

- Encoraja os elementos da equipa a iniciarem os seus próprios projetos?

**"Sim".**

### ► A postura/atitude do coordenador/líder:

- O seu coordenador é uma pessoa íntegra?

- Preocupa-se em ser "íntegro" na vida pessoal e profissional?

- No seu entender essas diferenças afetam o modo como as pessoas se relacionam ele, ou considera que não é relevante?  
**Não se aplica**  
**"Claro que sim".....ri. Eu não sei como é a vida pessoal do meu líder, que eu saiba da minha parte não, enquanto membro não sei do restante grupo".**
- Alguma vez o seu coordenador "coloriu", enviou ou ocultou informação? Em caso afirmativo, em que circunstâncias? Porquê? Parece-lhe que ele hoje repetia o mesmo comportamento?  
**"Que eu saiba da minha parte não, enquanto membro não sei do restante grupo".**
- O seu coordenador dá crédito às pessoas quando merecem (i.e., não guarda os "louros" para ele)?  
**"Sim dá créditos".**
- O seu coordenador mantém coerência nas suas opiniões, ou muda-as consoante as circunstâncias?  
**"Não".**
- O seu coordenador consegue que as pessoas aceitem as suas decisões?  
**"Sim".**
- Consegue conquistar o respeito das pessoas que o / a escutam?  
**"Sim também".**
- O seu coordenador ajusta /adapta as mensagens às características da audiência?  
**"Sim tem que ser às vezes".**
- É capaz de gerir um conflito de forma construtiva?  
**"Sim esta pergunta vai de encontro há outra, eu não conheço, penso que sim se, os houvesse, haveria soluções".**
- Consegue rapidamente juntar a quantidade e qualidade de informação necessárias para a tomada de decisões?  
**"Sim".**
- Quando confrontado com decisões difíceis, atua ou adia a decisão?  
**"Sim atua rapidamente".**
- É um pensador tático (curto prazo) ou estratégico (médio/longo prazo)?  
**"Um bocado as duas coisas".**
- Consegue antecipar tendências, traduzindo-as em objetivos a prosseguir pela sua equipa?  
**"Sim"**
- O seu coordenador teve ou tem capacidade para juntar uma boa equipa? Explique.  
**"Acho que sim, acho que é uma equipa muito diversificada, penso que é uma boa equipa, obviamente há que nos grupos dentro a equipa devido há diversidade, nos projetos há tendência em colocar a maior parte das pessoas, para que possam trabalhar em conjunto".**
- Sente-se verdadeiramente satisfeito com o seu coordenador ou fazer parte da sua equipa?  
**"Sim".**
- Acha que o seu coordenador sente-se ameaçado (a) por pessoas mais experientes, com maior nível de educação formal?  
**"Não penso que não".**
- Ele trabalha bem com pessoas detentoras de diferentes estilos de atuação?  
**"Acho que se adapta".**
- Os membros da sua equipa estimam-se e respeitam-se mutuamente?  
**" Sim".**
- Solicita informação adequada, ou tenta sobretudo obter informação favorável?  
**"Adequada".**
- Como acha que ele motiva os outros? Atua através do seu exemplo?  
**"Através do trabalho, através da autonomia que dá a cada um, pergunta o que estamos a fazer, que ideias temos, o que pensamos fazer, também é um coordenador bastante presente".**
- Quando delega, transmite autoridade e responsabilidade? Ou delega apenas a realização de tarefas?  
**"Delega as duas coisas a delegação de tarefas, mas também muitas vezes a tomada da responsabilidade na tomada das decisões".**
- Considera que ele faz demasiado macrogestão? Ou seja, gosta de ter tudo bem controlado, ou deixa as coisas andarem e apenas intervém em situações particulares? E neste caso quais?  
**"Acho que é um bocadinho das duas coisas, as coisas estão mais ou menos controladas, mas também não há aquela pressão de controlo".**

## Nº 2

### ► Ficha/registo da entrevista:

- Nº da entrevista
- Data da realização da entrevista e local
- Observações
- Hora início - hora término

#### - Entrevista nº 2 - Q 3.

- Realizada a 11-05-2012 no Centro de Estudo Geográficos.

- A entrevista decorreu de forma descontraída e informal com fluência. O entrevistado expressa-se de forma clara e objetiva sempre atento com uma atitude realista esclareceu com exatidão, objetividade e convicto os temas abordados.

- 14h.50m - 15h.20m (30m).

### ► Caracterização pessoal e profissional:

- Idade
- Género
- Nacionalidade
- Especialização
- Houve reconfiguração da especialização
- Categoria profissional
- Tipo de vínculo (tipo de contrato)
- Há quanto tempo ocupa a atual posição?
- Há quanto tempo trabalha na Instituição?
- Que tipo de atividades desenvolve na equipa?

- 
- **33 Anos**
  - **Masculino**
  - **Portuguesa e Francesa**
  - **Geografia dos transportes**
  - **Não**
  - **Bolseiro de investigação - doutoramento**
  - **Bolseiro pós doutoramento da FCT formação para a ciência e tecnologia**
  - **5 Meses**
  - **5 Meses**
  - **Investigação.**

### ► As perceções dos entrevistados sobre a liderança:

- O que significa para si liderança?  
*"Liderança é a capacidade em empurrar uma equipa num determinado sentido para um conjunto de tarefas para que possam ser levadas a cabo com sucesso e que envolve um conhecimento profundo dessas tarefas para atingir objetivos".*
- Definiria o seu coordenador como um líder?  
*"Sim".*
- Qual o perfil de liderança que deseja na sua equipa?  
*"Tem de ser uma pessoa muito experiente que tenha uma excelente capacidade de divulgação, comunicação, vulgarização quase, e uma empatia muito forte".*
- Considera que esse perfil de liderança é o mais apropriado para a concretização dos objetivos da equipa?  
*"Sim, corresponde ao do meu líder mais ou menos".*
- Diversos autores consideram a gestão e a liderança como processos ou funções distintas. Qual a sua posição?  
*"Sim, são funções distintas, há uma parte comum. A liderança abrange gestão a gestão não abrange liderança a gestão é mais uma disciplina do que propriamente uma postura".*

### ► Competências fundamentais do coordenador/líder da equipa:

- O seu coordenado, define objetivos para a equipa e para cada um dos membros da equipa, comunica claramente os objetivos e incentiva os membros da equipa a participar nesses objetivos?  
*"Em parte sim, sendo que depois há uma dimensão de grande autonomia, voluntariamente aos membros da equipa. Sim também participam, sim comunica claramente os objetivos a atingir".*
- Com que regularidade o seu coordenador revê o progresso de execução do trabalho? Acha que essa regularidade é a desejável?  
*"Uma média de duas vezes por mês. Sim parece-me que sim".*
- Discutem-se os motivos pelos quais ocorrem desempenhos inferiores aos desejáveis?  
*"Sim discutem-se".*
- O seu coordenador ajuda as pessoas a encontrarem formas de ultrapassar as dificuldades de desempenho?  
*"Sim".*
- O seu coordenador, ajuda cada membro da equipa a perceber como o seu trabalho se articula com o trabalho dos outros membros da equipa?  
*"Aqui eu diria que não".*
- Ajuda (coordenador) a equipa a perceber como o respetivo trabalho se articula com o trabalho de outras equipas e departamentos?  
*"Eu diria que não estou cá há 5 meses pereceu-me que não há essa cultura aqui, no CEG, são várias equipas e departamentos muito independentes e há muito pouca comunicação nem através das equipas nem através dos coordenadores".*
- As reuniões são realizadas com que frequência? Todos os membros comparecem sem exceção?  
*"Reuniões formais, não me lembro de uma sequer, ou então perdi uma ou duas, eu não assisti a nenhuma, trabalho de reunião é muito mais informal só, quando são reuniões informais são mais pequenos grupos com 4 ou 5 pessoas mais ou menos. Não pode responder só se lembra de conversas informais com pequenos grupos".*

- O seu coordenador comunica honestamente com os membros da equipa?  
"Sim".
  - Clarifica quais são as expectativas relativamente aos membros da sua equipa?  
"Traça objetivos gerais mas depois expectativas não".
  - Encoraja os membros da sua equipa a apresentarem os respetivos pontos de vista?  
"Sim claramente".
  - Transmite de forma célere a toda a equipa a informação de que necessitam para fazer trabalho fiável?  
"Parcialmente comunica bastante ao nível de informação institucional de eventos científicos".
  - Ele proporciona feedback construtivo aos membros da equipa – ou seja: critica-os e elogia-os acerca do respetivo desempenho, de modo a que eles possam melhorá-lo?  
"Sim".
  - Elogia os sucessos de cada pessoa da equipa e da equipa no seu todo e preocupa-se com os respetivos fracassos?  
"Sim".
  - Acha que toma medidas corretivas quando as coisas não estão a correr com o desejável?  
"Eu acho que sim. Mas depois de 5 meses é mais difícil avaliar ter uma resposta definitiva".
  - Todos os conflitos e discordâncias são discutidos até à sua resolução? (líder e equipa).  
"Pois ou não ouve, ou como estou cá há 5 meses não deu para saber todos os conflitos que possam existir".
  - O seu coordenador concentra-se no que é importante, não adia a tomada de decisões difíceis?  
"É difícil responder pela mesma razão (está á pouco tempo), acho que não adia, penso que se concentra no que é importante é uma resposta que tem de ser prudente".
  - Ele define claramente as prioridades e os prazos?  
"Quando os há acho que sim posso e posso testemunhar na sua existência".
  - Delega autoridade quando tal não se revela aconselhável?  
"Não".
  - Sempre que possível, estimula os membros da equipa de nível hierárquico mais baixo a tomarem decisões?  
"Sim".
  - Considera que as pessoas (equipa e líder) tomam a iniciativa em alturas apropriadas para bem do grupo?  
"Estou há pouco tempo e não tenho uma avisão abrangente, sobre quem toma iniciativa para bem do grupo, sendo que é uma profissão tao individual".
  - O seu coordenador mostra confiança nos membros da equipa em quem delega funções?  
"Sim acho que sim".
  - Acha que usa a delegação de funções para se desresponsabilizar?  
"Não, não é pessoa para isso".
  - Não passa o tempo a controlar o trabalho dos outros (membros da equipa)?  
"Não".
  - Encoraja os elementos da equipa a iniciarem os seus próprios projetos?  
"Sim, claramente sim".
- A postura/atitude do coordenador/líder:
- O seu coordenador é uma pessoa íntegra? Preocupa-se em ser "íntegro" na vida pessoal e profissional? No seu entender essas diferenças afetam o modo como as pessoas se relacionam ele, ou considera que não é relevante?  
" Sim".
  - Alguma vez o seu coordenador "coloriu", enviou ou ocultou informação? Em caso afirmativo, em que circunstâncias? Porquê?  
Parece-lhe que ele hoje repetia o mesmo comportamento?  
"Que eu saiba não".
  - O seu coordenador dá crédito às pessoas quando merecem (i.e., não guarda os "louros" para ele)?  
"Sim dá créditos".
  - O seu coordenador mantém coerência nas suas opiniões, ou muda-as consoante as circunstâncias?  
"Por acaso conheci uma coordenadora mesmo assim, esta não".
  - O seu coordenador consegue que as pessoas aceitem as suas decisões?  
"Sim".
  - Consegue conquistar o respeito das pessoas que o / a escutam?  
"Sim também".
  - O seu coordenador ajusta /adapta as mensagens às características da audiência?  
"Não sei a audiência é quase sempre a mesma quando estamos em equipa, é sempre o mesmo tipo de pessoa, a nível de profissão".
  - É capaz de gerir um conflito de forma construtiva?  
"Ainda não vi conflitos que necessitem de uma resolução, ou seja ainda não vi conflitos".
  - Consegue rapidamente juntar a quantidade e qualidade de informação necessárias para a tomada de decisões?  
"Sim, sim, sim".
  - Quando confrontado com decisões difíceis, atua ou adia a decisão?  
"Pelo que tenho visto atua".
  - É um pensador tático (curto prazo) ou estratégico (médio/longo prazo)?  
"Eu diria mais estratégico".
  - Consegue antecipar tendências, traduzindo-as em objetivos a prosseguir pela sua equipa?  
"Acho que sim, mas (há pouco tempo que, está) ".

- O seu coordenador teve ou tem capacidade para juntar uma boa equipa? Explique.  
*"Sim eu diria que sim mas a equipa que temos agora não é apenas uma criação da coordenadora, há um conjunto de fatores que explica que a equipa seja ou esteja como está há um conjunto de coordenadores e investigadores que em conjunto tomaram decisões".*
- Sente-se verdadeiramente satisfeito com o seu coordenador ou fazer parte da sua equipa?  
*"Bem, eu estou satisfeito com os dois, estou muito satisfeito".*
- Acha que o seu coordenador Sente-se ameaçado (a) por pessoas mais experientes, com maior nível de educação formal?  
*"Acho que não".*
- Ele trabalha bem com pessoas detentoras de diferentes estilos de atuação?  
*"Sim, até porque eu próprio tenho um estilo de atuação diferente, e em reuniões conversas, deu para perceber que trabalhávamos muito bem".*
- Os membros da sua equipa estimam-se e respeitam-se mutuamente?  
*" Sim"*
- Solicita informação adequada, ou tenta sobretudo obter informação favorável?  
*"Eu diria informação adequada".*
- Como acha que ele motiva os outros? Atua através do seu exemplo?  
*"Pela disponibilidade, em responder a qualquer dúvida, é mais uma questão de disponibilidade, até pode ser mas não penso que seja o principal modo de motivação, dá mais motivação pelo facto de se mostrar disponível em qualquer altura. O seu exemplo não é o seu principal modo de motivação".*
- Quando delega, transmite autoridade e responsabilidade? Ou delega apenas a realização de tarefas?  
*"Não posso dizer sinceramente não faço ideia".*
- Considera que ele faz demasiado macrogestão? Ou seja, gosta de ter tudo bem controlado, ou deixa as coisas andarem e apenas intervém em situações particulares? E neste caso quais?  
*"Para mim está a meio caminho do "tudo controlado".*

### Nº 3

#### ► Ficha/registo da entrevista:

- Nº da entrevista
- Data da realização da entrevista e local
- Observações
- Hora início - hora término

- 
- Entrevista nº 3 – Q 3.
  - Realizada a 11-05-2012 no Centro de Estudo Geográficos.
  - A entrevista decorreu de forma descontraída e informal com fluência. O entrevistado expressa-se de forma clara e objetiva sempre atento com uma atitude realista esclareceu com exatidão, objetividade e convicto os temas abordados.
  - 15h.30m – 16h.05m (35m).

#### ► Caracterização pessoal e profissional:

- Idade
- Género
- Nacionalidade
- Especialização
- Houve reconfiguração da especialização
- Categoria profissional
- Tipo de vínculo (tipo de contrato)
- Há quanto tempo ocupa a atual posição?
- Há quanto tempo trabalha na Instituição?
- Que tipo de atividades desenvolve na equipa?

- 
- 24 Anos
  - Feminino
  - Portuguesa
  - Gestão do território e urbanismo
  - Não
  - Bolseira de investigação - Mestre
  - Bolseira
  - 2 Anos
  - 2 Anos
  - Investigação no projeto - basicamente são atividades científicas relacionadas com o projeto e atividades de gestão também relacionadas com o projeto.

### ► As percepções dos entrevistados sobre a liderança:

- O que significa para si liderança?

*"A liderança é uma característica que as pessoas, podem ter mais ou menos desenvolvida e que é bastante útil para quem tem de gerir equipas, é uma característica quase pessoal e que se pode desenvolver com treino, trabalho, e com o passar dos anos mas tem muito de pessoal, nasce com o indivíduo".*

- Definiria o seu coordenador como um líder?

*"Sim".*

- Qual o perfil de liderança que deseja na sua equipa?

*"É a que tenho (liderança), do que conheço de outros tipos de núcleos, eu funciono melhor com este tipo de líder, equipa".*

- Considera que esse perfil de liderança é o mais apropriado para a concretização dos objetivos da equipa?

*"Sim para os objetivos da equipa e individuais".*

- Diversos autores consideram a gestão e a liderança como processos ou funções distintas. Qual a sua posição?

*"Liderança é uma característica pessoal, liderança faz parte da gestão, algumas pessoas que tem a incumbência de gerir equipas podem ser líderes ou não, o ou é por obrigação, que é o chefe, o chefe manda ou há um líder que realmente cativa as pessoas e fazias funcionar e faz essa gestão funcionar dessa forma".*

### ► Competências fundamentais do coordenador/líder da equipa:

- O seu coordenado, define objetivos para a equipa e para cada um dos membros da equipa, comunica claramente os objetivos e incentiva os membros da equipa a participar nesses objetivos?

*"Sim considero que o coordenador deste núcleo define objetivos concretos, pode não ser para a equipa como um todo, mas para cada Projeto sim, e considero que também define alguns objetivos em relação aos membros em si, em relação há comunicação, acho que sim, há uma grande comunicação em relação a esses objetivos, mas também acho que o coordenador ás vezes tem objetivos escondidos para nós que nem nos apercebemos que estamos a trabalhar neles, a pessoa tem alguma coisa em mente que não nos diz claramente que tem e quando nos damos conta já estamos a fazer isso, continuação da conversa anterior "não nos diz claramente não é uma coisa nem positiva nem negativa, e desta forma incentiva e tem objetivos específicos ou diz de forma subtil e acaba por incentivar os membros a atingir esses objetivos".*

- Com que regularidade o seu coordenador revê o progresso de execução do trabalho? Acha que essa regularidade é a desejável?

*"Não há assim uma coisa tão regular, não há uma regularidade formal, é mais regular quando há momentos chaves há finalização de trabalhos, dá espaço para a realização de tarefas, sempre que precisamos está disponível mas não anda sempre atras das coisas, sempre que precisamos está disponível sim".*

- Discutem-se os motivos pelos quais ocorrem desempenhos inferiores aos desejáveis? O seu coordenador ajuda as pessoas a encontrarem formas de ultrapassar as dificuldades de desempenho?

*"Sim discutimos, quer dizer, nunca discutimos desempenhos inferiores aos desejáveis (...). Continuação da conversa anterior, mas sinto que o coordenador quando alguma coisa não está a correr muito bem tenta solucionar antes que aconteça alguma situação mais grave".*

- O seu coordenador, ajuda cada membro da equipa a perceber como o seu trabalho se articula com o trabalho dos outros membros da equipa?

*"Sim, acaba por acontecer, temos a facilidade, de trabalhar na mesma sala, o coordenador acaba por proporcionar bastantes redes, cruzamos bastante a nível profissional".*

- Ajuda (coordenador) a equipa a perceber como o respetivo trabalho se articula com o trabalho de outras equipas e departamentos?

*"Sim penso que sim pelo menos vai-se falando disso pode não concretizar-se nada mas deve-se ao trabalho em si, apesar de no CEG cada núcleo ter o seu próprio território e acabamos por não cruzar muito".*

- As reuniões são realizadas com que frequência? Todos os membros comparecem sem exceção?

*"Ao nível do núcleo todo de investigação, não, como funciona por projetos, vão os membros da equipa que fazem parte dos projetos (...). Essa regularidade não existe no núcleo todo - comparecem sim todos os membros que pertencem ao projeto de trabalho".*

- O seu coordenador comunica honestamente com os membros da equipa?

*"Sim considero que sim às vezes a brincar consegue-nos abrir-nos os olhos, é um honesto que não é violento".*

- Clarifica quais são as expectativas relativamente aos membros da sua equipa?

*"Sim muitas vezes algumas coisas partem do coordenador, tanto em projetos como individualmente, mas sim por exemplo a entrada no doutoramento foi sugerida pelo coordenador, vai falando".*

- Encoraja os membros da sua equipa a apresentarem os respetivos pontos de vista?

*"Sim, acho que sim, como temos uma relação de trabalho muito próxima, e fazer reuniões de trabalho muito pessoais, acaba por ser fácil discutir os nossos pontos de vista".*

- Transmite de forma célere a toda a equipa a informação de que necessitam para fazer trabalho fiável?

*"Sim considero que sim pelo menos as respostas de e-mails, é muito mais rápida que nós, muita atenta quando não há resposta é porque não está é de uma disponibilidade incomparável".*

- Ele proporciona feedback construtivo aos membros da equipa – ou seja: critica-os e elogia-os acerca do respetivo desempenho, de modo a que eles possam melhorá-lo?

*"Sim, isso, ajuda, fui aluna orientada no mestrado e doutoramento pela coordenadora, acabamos por exatamente disso, críticas comentário, é uma pessoa sempre atenta".*

- Elogia os sucessos de cada pessoa da equipa e da equipa no seu todo e preocupa-se com os respetivos fracassos?  
**"Sim, um dos casos mais visíveis, todos os anos temos de fazer os relatórios de atividades o que cada um fez e depois o que a equipa fez, apesar de ser um dos momentos mais stressantes, acaba por ser compensador, depois ver toda a produção afinal é esse o objetivo da investigação, esse tipo de dinâmica".**
- Acha que toma medidas corretivas quando as coisas não estão a correr com o desejável?  
**"Sim, sim, sim, as reuniões que nós vamos fazendo no gabinete ou por e-mail, a trocar algumas conversas, vai sempre havendo algum controlo do que vamos fazendo, está sempre atenta".**
- Todos os conflitos e discordâncias são discutidos até à sua resolução? (líder e equipa).  
**"São discutidas, algumas vezes tem de usar do papel de coordenador para acabar com a discussão e partir para a ação, não podemos perder muito tempo em discussão, têm de se tomar decisões muito rápidas (isto em relação às discordâncias), em relação aos conflitos não há de todo dentro da equipa, não há de todo".**
- O seu coordenador concentra-se no que é importante, não adia a tomada de decisões difíceis?  
**"Sim o coordenador centra-se no que é importante ou no que é importante a curto prazo, e às vezes lá está pode ter de tomar as tais decisões pode adiar por algum tempo mas normalmente, pode adiar por algum tempo é porque a pessoa está a pensar na melhor forma de fazer as coisas doutra forma temos as decisões muito rapidamente".**
- Ele define claramente as prioridades e os prazos?  
**"Às vezes não é ele é todo o sistema de investigação, tudo o que nós temos de entregar acaba por definir os prazos".**
- Delega autoridade quando tal não se revela aconselhável?  
**"Não se não for aconselhável não delega".**
- Sempre que possível, estimula os membros da equipa de nível hierárquico mais baixo a tomarem decisões?  
**"Sim muitas vezes nós temos medo disso, e só depois é que nos apercebemos que foi com esse intuito, de nós próprios tomarmos a decisão".**
- Considera que as pessoas (equipa e líder) tomam a iniciativa em alturas apropriadas para bem do grupo?  
**"Sim pelo menos até agora e neste grupo como nada tem corrido mal, acabamos por nos diferenciar de outras equipas, acho que sim acho que funciona bem".**
- O seu coordenador mostra confiança nos membros da equipa em quem delega funções?  
**"Sim isso sim sem dúvida".**
- Acha que usa a delegação de funções para se desresponsabilizar?  
**"Não de todo".**
- Não passa o tempo a controlar o trabalho dos outros (membros da equipa)?  
**"Não mas é atento aos prazos e está sempre disponível quando nós precisamos, quase que sabe há distância o que nós andamos a fazer, o que nós precisamos, é uma forma de controlo" mas não obcecada, isso não".**
- Encoraja os elementos da equipa a iniciarem os seus próprios projetos?  
**"Sim, sim e a avançarem".**

#### ► A postura/atitude do coordenador/líder:

- O seu coordenador é uma pessoa íntegra? Preocupa-se em ser "íntegro" na vida pessoal e profissional? No seu entender essas diferenças afetam o modo como as pessoas se relacionam ele, ou considera que não é relevante?  
**"Sim considero que sim neste caso a prof. preocupa-se com a questão profissional mas ainda mais com a questão pessoal, não propriamente para saber a nossa vida, mas para perceber as nossas dificuldades o que estamos a passar, é muito atenta a isso e ai até conseguimos até separar o perfil do chefe quando estamos a falar desses assuntos mostra-se muito disponível para ajudar que já aconteceu várias vezes há muito essa preocupação com a vida pessoal. Sim".**
- Alguma vez o seu coordenador "coloriu", enviou ou ocultou informação? Em caso afirmativo, em que circunstâncias? Porquê? Parece-lhe que ele hoje repetia o mesmo comportamento?  
**"Que eu saiba não".**
- O seu coordenador dá crédito às pessoas quando merecem (i.e., não guarda os "louros" para ele)?  
**"E até pode ser o coordenador que tenha os louros e fala pela equipa".**
- O seu coordenador mantém coerência nas suas opiniões, ou muda-as consoante as circunstâncias?  
**"Ao nível da personalidade é bastante coerente, sabemos com o que podemos contar, não há dias bons ou maus, em relação às opiniões podem mudar, mas acaba por ser normal, é bastante coerente".**
- O seu coordenador consegue que as pessoas aceitem as suas decisões?  
**"Neste caso a pessoa é muito entusiasta e nós acabamos por ir na onda".**
- Consegue conquistar o respeito das pessoas que o / a escutam?  
**"Sim também exatamente pela mesma coisa defende as suas ideias até ao fim e de forma coerente, acaba por conquistar o respeito, se gostam ou não é outra coisa, nota-se que há um grande respeito pela pessoa".**
- O seu coordenador ajusta /adapta as mensagens às características da audiência?  
**"Sim".**
- É capaz de gerir um conflito de forma construtiva?  
**"Sim já tive uma experiência no mestrado, em que teve de ser a prof. a usar do seu poder para gerir um conflito mas depois acabou por nos por a nós todas a gerir o conflito portanto nós é que tivemos de resolver mas ela é que tomou umas iniciativas".**

- Consegue rapidamente juntar a quantidade e qualidade de informação necessárias para a tomada de decisões?
- "Sim na generalidade parece que a prof. Sabe muitas coisas que, antes de acontecer parece que já prevê tem um elevado grau de prever o que é que vai acontecer mesmo até connosco e acho que sim rapidamente consegue perceber o que é que se está a passar em várias situações".**
- Quando confrontado com decisões difíceis, atua ou adia a decisão?
- "Normalmente atua muito rapidamente se adia é porque realmente está a tentar gerir a coisa e a pensar na melhor forma de o fazer mas normalmente há uma atuação bastante rápida".**
- É um pensador tático (curto prazo) ou estratégico (médio/longo prazo)?
- "É bastante estratégico é bastante estratégico mesmo ate connosco da equipa está sempre a pensar mais além".**
- Consegue antecipar tendências, traduzindo-as em objetivos a prosseguir pela sua equipa?
- "Sim lá está é uma pessoa que realmente vê mais à frente do que os outros".**
- O seu coordenador teve ou tem capacidade para juntar uma boa equipa? Explique.
- "Sim considero que sim claro que uma boa equipa não se forma em 15 dias, acho que agora tem uma grande equipa e a própria pessoa o diz, eu acho que sim e acho que ela acha que sim, mas pelo que eu também já me apercebi e do que a pessoa também diz fala bastante connosco sobre isso que também demorou alguns anos a ter alguma experiência a apanhar as pessoas certas e daí também ter ganho alguma estaleca para perceber logo por exemplo se algum elemento vai ser bem integrado na sua equipa ou não".**
- Sente-se verdadeiramente satisfeito com o seu coordenador ou fazer parte da sua equipa?
- "Sim, sim! eu tive a trabalhar fora noutro instituto podia ter ficado lá a trabalhar e o que eu queria era vir a trabalhar para aqui com estas pessoas".**
- Acha que o seu coordenador Sente-se ameaçado (a) por pessoas mais experientes, com maior nível de educação formal?
- "Não pela experiencia não talvez se considerar que as opiniões da pessoa validas quer seja experiente ou não tem impacto na pessoa mas nunca o vi sentir ameaçado".**
- Ele trabalha bem com pessoas detentoras de diferentes estilos de atuação?
- "Sim acho que trabalha bem, reage bem há diferença, mas por exemplo a equipa se formos ver até somos bastante homogéneos, na forma de trabalhar na forma como respondemos às propostas que ela nos dá se calhar para trabalhar com ela tem de haver um perfil de pessoa sim".**
- Os membros da sua equipa estimam-se e respeitam-se mutuamente?
- "Sim, sim, sim".**
- Solicita informação adequada, ou tenta sobretudo obter informação favorável?
- "Eu penso que é a adequada ela prefere saber a verdade".**
- Como acha que ele motiva os outros? Atua através do seu exemplo?
- "Sim bastante, através do seu exemplo por isso se esta pessoa trabalha fins de semana horas extras, até às tantas, nós também nos sentimos um bocadinho na responsabilidade de agir da mesma forma, tentar responder porque também quando lhe pedimos coisas também é favorável a isso acho que sim pelo exemplo motiva bastante, mas depois também nos motiva com outras coisas está sempre a espicaçar-nos para fazermos outras coisas, sim através do seu exemplo".**
- Quando delega, transmite autoridade e responsabilidade? Ou delega apenas a realização de tarefas?
- "Sim ambas as coisas, autoridade não sei, talvez a nós não, mas a outros elementos mais facilmente, mas responsabilidades sim, acabamos por ter mesmo responsabilidades dentro dos projetos, porque se não correr muito bem é grave, ambas, sim a realização de tarefas é o nosso trabalho".**
- Considera que ele faz demasiado macrogestão? Ou seja, gosta de ter tudo bem controlado, ou deixa as coisas andarem e apenas intervém em situações particulares? E neste caso quais?
- "Não, acho que não faz demasiado macrogestão, como já disse há pouco dá tempo para trabalhar-mos há vontade, e depois para expormos as nossas dúvidas, não é uma pessoa que esteja sempre a controlar, controla ou está mais atenta quando são coisas mais importantes ou quando são prazos que estão quase a acabar isso sim, isso, não foge mas a nível de trabalho eu considero não ser muito controlada do que fiz e do que não fiz, quando está e quando é que não está".**

#### Nº 4

##### ► Ficha/registo da entrevista:

- Nº da entrevista
- Data da realização da entrevista e local
- Observações
- Hora início - hora término

##### - Entrevista nº 4 - Q 3.

- Realizada a 14-05-2012 no Centro de Estudo Geográficos.

- A entrevista decorreu de forma descontraída e informal com fluência. O entrevistado expressa-se de forma clara e objetiva sempre atento com uma atitude realista esclareceu com exatidão, objetividade e convicto os temas abordados.

- 12h.25m - 1h.07m (42m).

##### ► Caracterização pessoal e profissional:

- Idade
- Género
- Nacionalidade
- Especialização

- Houve reconfiguração da especialização
- Categoria profissional
- Tipo de vínculo (tipo de contrato)
- Há quanto tempo ocupa a atual posição?
- Há quanto tempo trabalha na Instituição?
- Que tipo de atividades desenvolve na equipa?

- 
- 29 Anos
  - Masculino
  - Portuguesa
  - Geografia cartografia e sistemas de informação geográfica
  - Sim (reestruturação ao nível do curso)
  - Bolseiro de investigação - Mestre
  - Bolseira de investigação com o instituto e não com FCT - Mestre
  - 1 Ano
  - 5 Anos
  - Investigação associada ao projeto do site do núcleo e outras atividades ligadas à investigação e eventos.

► As perceções dos entrevistados sobre a liderança:

- O que significa para si liderança?  
*"Liderança é a capacidade de organizar uma equipa no sentido de atingir determinados fins ou objetivos".*
- Definiria o seu coordenador como um líder?  
*"Sim claro".*
- Qual o perfil de liderança que deseja na sua equipa?  
*"Complicado responder, estou satisfeito com o tipo de liderança, para lhe poder responder se gostaria mais de um ou outro talvez teria de vivenciar a experiência. Sim (talvez preferisse uma liderança mais liberal não estou a dizer que esta não é!)".*
- Considera que esse perfil de liderança é o mais apropriado para a concretização dos objetivos da equipa?  
*"Toda a equipa é difícil responder. Considero o mais apropriado para a concretização dos objetos, segundo os objetivos de toda a equipa é complicado responder, eu funciono melhor com uma liderança mais liberal, a nível pessoal é mais benéfico um tipo de liderança mais liberal do que propriamente uma liderança mais fechada".*
- Diversos autores consideram a gestão e a liderança como processos ou funções distintas. Qual a sua posição?  
*"As duas palavras no meu entender sugerem coisas muito semelhantes, porque a liderança acaba por ser um tipo de gestão a gestão é algo mais vasto, a liderança está incluída na gestão".*

► Competências fundamentais do coordenador/líder da equipa:

- O seu coordenado, define objetivos para a equipa e para cada um dos membros da equipa, comunica claramente os objetivos e incentiva os membros da equipa a participar nesses objetivos?  
*"Define objetivos claramente, digamos que os objetivos nesta atividade vão-se estabelecendo um pouco com o andar da carruagem não é algo que se estabeleça, no início do ano embora existam objetivos gerais, acho que sim são feitas as duas coisas (para a equipa e para cada membro), define só alguns objetivos gerais e depois dentro destes objetivos, depois existem os piores que somos todos nós, cada um tem um papel, sim, Sim comunica claramente".*
- Com que regularidade o seu coordenador revê o progresso de execução do trabalho? Acha que essa regularidade é a desejável?  
*"Sim, acaba por ser a mais indicada, a regularidade depende um pouco da minha solicitação digamos assim, quando é necessário eu peço para reunir, para todo o grupo não lhe consigo dizer se todas as semanas ou de mês a mês na prática acaba por ser no dia-a-dia porque nós estamos sempre juntos, a regularidade acaba por ser a necessária e consoante o progresso e os projetos".*
- Discutem-se os motivos pelos quais ocorrem desempenhos inferiores aos desejáveis? O seu coordenador ajuda as pessoas a encontrarem formas de ultrapassar as dificuldades de desempenho?  
*"É assim todo o centro em relação aos investigadores são pessoas muito críticas, em relação ao trabalho que executam, acho que isso faz todo o sentido claro que é discutido sempre, ninguém é perfeito há sempre falhas claro que discutimos essas falhas, embora essas falhas não aconteçam muito. Sim claro, sim, sim, sim".*
- O seu coordenador, ajuda cada membro da equipa a perceber como o seu trabalho se articula com o trabalho dos outros membros da equipa?  
*"Sim penso que sim ao nível geral embora muitas das vezes, acabamos por ter a liberdade de falar uns com os outros, temos autonomia suficiente para falarmos uns com os outros e acertar alguns detalhes a nível de integração de trabalhos, não depende necessariamente do coordenador".*
- Ajuda (coordenador) a equipa a perceber como o respetivo trabalho se articula com o trabalho de outras equipas e departamentos?  
*"Por vezes há alguma articulação, o papel da coordenadora nesta articulação é mais visível com outros núcleos, do que propriamente dentro da equipa dentro do nosso núcleo temos uma autonomia e acabamos por falar, fora do núcleo, passa mais pelo coordenador".*
- As reuniões são realizadas com que frequência? Todos os membros comparecem sem exceção?  
*"Depende, aqui temos vários tipos de reuniões, reuniões de núcleo, neste caso estamos quase todos presente, não é assim tão regular no início dos anos letivo. Se forem dos núcleos estão quase todos presentes se forem equipas dos projetos, comparecem as equipas dos projetos".*
- O seu coordenador comunica honestamente com os membros da equipa?  
*"Acho que sim".*

- Clarifica quais são as expectativas relativamente aos membros da sua equipa?
- "Sim de certa maneira sim".**
- Encoraja os membros da sua equipa a apresentarem os respetivos pontos de vista?
- "Sim claramente".**
- Transmite de forma célere a toda a equipa a informação de que necessitam para fazer trabalho fiável?
- Sim tudo afirmativo".**
- Ele proporciona feedback construtivo aos membros da equipa - ou seja: critica-os e elogia-os acerca do respetivo desempenho, de modo a que eles possam melhorá-lo?
- "Sim sim, sim".**
- Elogia os sucessos de cada pessoa da equipa e da equipa no seu todo e preocupa-se com os respetivos fracassos?
- Sim também. Sim".**
- Acha que toma medidas corretivas quando as coisas não estão a correr com o desejável?
- "Medidas corretivas, depende do que é que são medidas corretivas, se passa por um alertar isso sim mas não tenho conhecimento de nada".**
- Todos os conflitos e discordâncias são discutidos até à sua resolução? (líder e equipa).
- "Sim normalmente, temos de chegar a um ponto de resolução".**
- O seu coordenador concentra-se no que é importante, não adia a tomada de decisões difíceis?
- "Sim penso que sim, não tem qualquer receio de tomar decisões penso que é afirmativo".**
- Ele define claramente as prioridades e os prazos?
- "As prioridades e os prazos, este processo depende muito também, dos membros da equipa e das pessoas que trabalham, que tem autonomia suficiente para estabelecer prioridades e prazos de acordo com os prazos já estabelecidos nos projetos, embora o coordenador também o faça, acaba por ser um trabalho mútuo".**
- Delega autoridade quando tal não se revela aconselhável?
- "Não me lembro de nenhuma situação".**
- Sempre que possível, estimula os membros da equipa de nível hierárquico mais baixo a tomarem decisões?
- "Sim claramente".**
- Considera que as pessoas (equipa e líder) tomam a iniciativa em alturas apropriadas para bem do grupo?
- "Bom regra geral é isso que acontece embora possivelmente haja alguns casos em que haja alguma falta de iniciativa em algumas alturas, regra geral sim é isso que acontece".**
- O seu coordenador mostra confiança nos membros da equipa em quem delega funções?
- "Sim".**
- Acha que usa a delegação de funções para se desresponsabilizar?
- "Não, acho que é o contrario assume as responsabilidades de tudo o que está relacionado com o núcleo, não, não, não acho que não".**
- Não passa o tempo a controlar o trabalho dos outros (membros da equipa)?
- "Não".**
- Encoraja os elementos da equipa a iniciarem os seus próprios projetos?
- "Sim já me aconteceu, também digamos que é muito dinâmico".**
- **A postura/atitude do coordenador/líder:**
- O seu coordenador é uma pessoa íntegra? Preocupa-se em ser "íntegro" na vida pessoal e profissional? No seu entender essas diferenças afetam o modo como as pessoas se relacionam ele, ou considera que não é relevante?
- "É assim nós aqui acabamos por estar, nós não temos um horário acabamos por trabalhar de acordo com o volume do trabalho que temos e isso por vezes aproxima os líderes de todos os membros da equipa para lá da vida da faculdade só há mais empatia e mais contacto entre as pessoas, sempre foi uma pessoa íntegra comigo".**
- Alguma vez o seu coordenador "coloriu", enviesou ou ocultou informação? Em caso afirmativo, em que circunstâncias? Porquê? Parece-lhe que ele hoje repetia o mesmo comportamento?
- "Não uma coisa é ocultar outra coisa é adiar informação, talvez pequenas coisa sim mas isso acaba por fazer parte da estratégia de um líder, sempre ouvi dizer que por vezes o segredo é a alma do negócio é mais nesse sentido".**
- O seu coordenador dá crédito às pessoas quando merecem (i.e., não guarda os "louros" para ele)?
- "Sim acho que sim".**
- O seu coordenador mantém coerência nas suas opiniões, ou muda-as consoante as circunstâncias?
- "Não, não, não isso não, mantém claramente mantém a opinião sempre".**
- O seu coordenador consegue que as pessoas aceitem as suas decisões?
- "Sim".**
- Consegue conquistar o respeito das pessoas que o / a escutam?
- "Sim".**
- O seu coordenador ajusta /adapta as mensagens às características da audiência?
- "Sim".**
- É capaz de gerir um conflito de forma construtiva?
- "Sim".**
- Consegue rapidamente juntar a quantidade e qualidade de informação necessárias para a tomada de decisões?
- "Sim tem essa facilidade".**
- Quando confrontado com decisões difíceis, atua ou adia a decisão?
- "Bom às vezes atuar é adiar uma decisão, mas sim penso que sim, atua em regra geral, atua".**
- É um pensador tático (curto prazo) ou estratégico (médio/longo prazo)?
- "Tenho alguma dificuldade em classificar só por um desses tipos, acho que acaba por ser uma fusão dos dois, mais voltado para o estratégico, digamos que não completamente estratégico, intermédio mais para o estratégico".**
- Consegue antecipar tendências, traduzindo-as em objetivos a prosseguir pela sua equipa?
- "Sim".**

- O seu coordenador teve ou tem capacidade para juntar uma boa equipa? Explique.  
*"Se tem uma boa equipa atualmente sim e se tem capacidade sim também digamos que a sua liderança as pessoas aceitam ou não integrar uma equipa de acordo com os projetos de acordo com o próprio trabalho e aí não é só no nosso núcleo mas no centro de estudos geográficos o trabalho é muito aliciante a nível geral e depois pelo tipo de líder que é uma pessoa de fácil trato muito competente e consegue também cativar nessa parte as pessoas".*
- Sente-se verdadeiramente satisfeito com o seu coordenador ou fazer parte da sua equipa?  
*"Verdadeiramente satisfeito sim, ou por fazer parte da sua equipa sim claro ou seja, gosto do coordenador e gosto da equipa e do ambiente em sim".*
- Acha que o seu coordenador sente-se ameaçado (a) por pessoas mais experientes, com maior nível de educação formal?  
*"Ameaçado acho que não, é uma palavra um pouco forte".*
- Ele trabalha bem com pessoas detentoras de diferentes estilos de atuação?  
*"Sim penso que trabalha bem, consegue gerir bem essas situações embora por vezes por manter aquela opinião sempre coerente em todos os círculos, acaba por criar algumas inimizades fruto dessa situação, não é bem inimizades, alguma fricção, mas sabe gerir bem essas situações".*
- Os membros da sua equipa estimam-se e respeitam-se mutuamente?  
*"Sim".*
- Solicita informação adequada, ou tenta sobretudo obter informação favorável?  
*"Não, solicita informação adequada".*
- Como acha que ele motiva os outros? Atua através do seu exemplo?  
*"Mas a motivação não passa por ela própria, a nível pessoal por exemplo comigo tentar estabelecer alguma patamares e eu sentir que posso evoluir isso motiva-me...motiva-me também outros objetivos a nível de crescimento pessoal e profissional é o mais importante isso motiva-me. Eu acho que si, pode motivar através do seu exemplo, mas não o faz de forma consciente, não diz vejamos como eu faço, pode inspirar através daí (seu exemplo)".*
- Quando delega, transmite autoridade e responsabilidade? Ou delega apenas a realização de tarefas?  
*"É as duas coisas há casos! é as duas há casos em que delega apenas tarefas depende um pouco do tipo de trabalho acaba por fazer um pouco das duas coisas".*
- Considera que ele faz demasiado macrogestão? Ou seja, gosta de ter tudo bem controlado, ou deixa as coisas andarem e apenas intervém em situações particulares? E neste caso quais?  
*"É mais a segunda opção dá espaço as pessoas autonomia e algumas responsabilidades e depois chega a um determinado momento que faz esse controlo digamos assim, mas primeiro dá o tal espaço".*

## Nº 5

### ► Ficha/registo da entrevista:

- Nº da entrevista
- Data da realização da entrevista e local
- Observações
- Hora início - hora término

- 
- Entrevista nº 5 - Q 3.
  - Realizada a 14-05-2012 no Centro de Estudo Geográficos.
  - A entrevista decorreu de forma descontraída e informal com fluência. O entrevistado expressa-se de forma clara e objetiva sempre atento com uma atitude realista esclareceu com exatidão, objetividade e convicto os temas abordados.
  - 14h.05m - 14h.36m (31m).

### ► Caracterização pessoal e profissional:

- Idade
- Género
- Nacionalidade
- Especialização
- Houve reconfiguração da especialização
- Categoria profissional
- Tipo de vínculo (tipo de contrato)
- Há quanto tempo ocupa a atual posição?
- Há quanto tempo trabalha na Instituição?
- Que tipo de atividades desenvolve na equipa?

- 
- 37 Anos
  - Feminino
  - Portuguesa
  - Relações internacionais (mestrado estudos africanos-doutoramento em geografia humana)
  - Sim (geografia humana)
  - Investigadora (profissão) além dos estudos na área das relações internacionais
  - Investigadora sem qualquer remuneração (não tenho nenhum vínculo)
  - 1 Ano
  - 9 Anos (técnica de relações internacionais)
  - Investigadora no âmbito do projeto - "euro broad map".

### ► As perceções dos entrevistados sobre a liderança:

- O que significa para si liderança?

**"Significa ter alguma experiência e conhecimento na área em que se está a desenvolver trabalho, que permita à pessoa liderar o trabalho desenvolvido e ter uma equipa a seu cargo".**

- Definiria o seu coordenador como um líder?

**"Sim".**

- Qual o perfil de liderança que deseja na sua equipa?

**"Uma liderança participativa no sentido da pessoa que lidera tem conhecimento sabe liderar mas que ao mesmo tempo deixa a porta aberta para os próprios investigadores desenvolverem o seu trabalho".**

- Considera que esse perfil de liderança é o mais apropriado para a concretização dos objetivos da equipa?

**"Sim".**

- Diversos autores consideram a gestão e a liderança como processos ou funções distintos. Qual a sua posição?

**"Eu concordo, liderar é, diferente que gerir, concordo porque liderar é uma coisa gerir é outra".**

### ► Competências fundamentais do coordenador/líder da equipa:

- O seu coordenado, define objetivos para a equipa e para cada um dos membros da equipa, comunica claramente os objetivos e incentiva os membros da equipa a participar nesses objetivos?

**"Sim, sim". Sim, sim".**

- Com que regularidade o seu coordenador revê o progresso de execução do trabalho? Acha que essa regularidade é a desejável?

**"Nos temos um método de trabalho em que falamos com muita frequência por e-mail a prof. Vai perguntando para saber o ponto da situação em está o trabalho, mesmo quando não reunimos com tanta regularidade esse acompanhamento é feito via e-mail. Sim".**

- Discutem-se os motivos pelos quais ocorrem desempenhos inferiores aos desejáveis? O seu coordenador ajuda as pessoas a encontrarem formas de ultrapassar as dificuldades de desempenho?

**"Sim"...."Sim".**

- O seu coordenador, ajuda cada membro da equipa a perceber como o seu trabalho se articula com o trabalho dos outros membros da equipa?

**"Sim".**

- Ajuda (coordenador) a equipa a perceber como o respetivo trabalho se articula com o trabalho de outras equipas e departamentos?

**"Sim".**

- As reuniões são realizadas com que frequência? Todos os membros comparecem sem exceção?

**"Nunca reunimos o grupo todo, normalmente reúno com a professora, e já tem acontecido com mais um ou dois elementos, nunca reunimos o grupo todo talvez porque a minha área de trabalho tenha mais a ver com esses um ou dois elementos normalmente falamos uma vez por mês".**

- O seu coordenador comunica honestamente com os membros da equipa?

**"Acho que sim".**

- Clarifica quais são as expectativas relativamente aos membros da sua equipa?

**"Sim".**

- Encoraja os membros da sua equipa a apresentarem os respetivos pontos de vista?

**"Sim".**

- Transmite de forma célere a toda a equipa a informação de que necessitam para fazer trabalho fiável?

**"Sim".**

- Ele proporciona feedback construtivo aos membros da equipa - ou seja: critica-os e elogia-os acerca do respetivo desempenho, de modo a que eles possam melhorá-lo?

**"Sim".**

- Elogia os sucessos de cada pessoa da equipa e da equipa no seu todo e preocupa-se com os respetivos fracassos?

**"Sim".**

- Acha que toma medidas corretivas quando as coisas não estão a correr com o desejável?

**"Sim".**

- Todos os conflitos e discordâncias são discutidos até à sua resolução? (líder e equipa).

**"Sim".**

- O seu coordenador concentra-se no que é importante, não adia a tomada de decisões difíceis?

**"Concentra-se no que é importante e não adia a tomada de decisões".**

- Ele define claramente as prioridades e os prazos?

**"Sim".**

- Delega autoridade quando tal não se revela aconselhável?

**"Nunca aconteceu".**

- Sempre que possível, estimula os membros da equipa de nível hierárquico mais baixo a tomarem decisões?

**"Sim".**

- Considera que as pessoas (equipa e líder) tomam a iniciativa em alturas apropriadas para bem do grupo?

**"Acho que sim".**

- O seu coordenador mostra confiança nos membros da equipa em quem delega funções?

**"Sim".**

- Acha que usa a delegação de funções para se desresponsabilizar?

**"Não".**

- Não passa o tempo a controlar o trabalho dos outros (membros da equipa)?

**"Não".**

- Encoraja os elementos da equipa a iniciarem os seus próprios projetos?

**"Sim".**

## ► A postura/atitude do coordenador/líder:

- O seu coordenador é uma pessoa íntegra? Preocupa-se em ser "íntegro" na vida pessoal e profissional? No seu entender essas diferenças afetam o modo como as pessoas se relacionam ele, ou considera que não é relevante?

**"Sim. Eu conheço mais a vida profissional e ai é íntegra".**

- Alguma vez o seu coordenador "coloriu", enviou ou ocultou informação? Em caso afirmativo, em que circunstâncias? Porquê? Parece-lhe que ele hoje repetia o mesmo comportamento?

**"Não".**

- O seu coordenador dá crédito às pessoas quando merecem (i.e., não guarda os "louros" para ele)?

**"Dá".**

- O seu coordenador mantém coerência nas suas opiniões, ou muda-as consoante as circunstâncias?

**"É coerente".**

- O seu coordenador consegue que as pessoas aceitem as suas decisões?

**"Sim".**

- Consegue conquistar o respeito das pessoas que o / a escutam?

**"Sim".**

- O seu coordenador ajusta /adapta as mensagens às características da audiência?

**"Sim".**

- É capaz de gerir um conflito de forma construtiva?

**"Sim".**

- Consegue rapidamente juntar a quantidade e qualidade de informação necessárias para a tomada de decisões?

**"Sim consegue".**

- Quando confrontado com decisões difíceis, atua ou adia a decisão?

**"Não ouve assim uma situação difícil o que ouve até afora foi sempre rápida e eficiente".**

- É um pensador tático (curto prazo) ou estratégico (médio/longo prazo)?

**"É as duas coisas é tática pela experiência que ela tem, e ao mesmo tempo é estratégica porque também consegue ver a longo prazo está já a ver sempre com a ideia do que poder á vir dali".**

- Consegue antecipar tendências, traduzindo-as em objetivos a prosseguir pela sua equipa?

**"Consegue pelo menos no que me diz respeito a mim o nosso trabalho até já foi de alguma forma alterado precisamente por isso".**

- O seu coordenador teve ou tem capacidade para juntar uma boa equipa? Explique.

**"Acho que sim tem capacidade para juntar uma boa equipa porque me parece que ela consegue com alguma distância juntar alunos com um objetivo comum ou seja ela consegue acompanhando o trabalho dos alunos, eu digo isto porque tive colegas que eram alunas de mestrado que elas as apanhou e neste momento já estão a fazer o doutoramento, ou seja ela consegue enquadra-los nos diferentes projetos foi isso que me aconteceu a mim ela com base no trabalho que eu estava a desenvolver conseguiu agarrar-me para o centro e enquadra-me no projeto acho que é isso que faz uma boa equipa pessoas que se complementam em diferentes experiências e que integram o projeto".**

- Sente-se verdadeiramente satisfeito com o seu coordenador ou fazer parte da sua equipa?

**"Sinto-me verdadeiramente satisfeita porque ela é uma pessoa que podemos estar algum tempo sem falar, mas quando é preciso alguma coisa, está sempre lá, dá apoio, lembra-se do trabalho que está a ser desenvolvido e integra-nos nos projetos e uma coisa muito importante dá-nos ao mesmo tempo autonomia".**

- Acha que o seu coordenador Sente-se ameaçado (a) por pessoas mais experientes, com maior nível de educação formal?

**"Não".**

- Ele trabalha bem com pessoas detentoras de diferentes estilos de atuação?

**"Sim parece-me que sim".**

- Os membros da sua equipa estimam-se e respeitam-se mutuamente?

**"Sim, devo-lhe dizer que tenho uma ótima relação com duas miúdas, que só as conheci através da equipa e tem sido \*\*\*\*\* tenho um ótimo relacionamento com elas, colegas de equipa".**

- Solicita informação adequada, ou tenta sobretudo obter informação favorável?

**"Acho que ela solicita informação adequada".**

- Como acha que ele motiva os outros? Atua através do seu exemplo?

**"Motiva pelo seu exemplo e pela força que ela tem ela motiva toda a gente que esta a sua volta dela põe todos a trabalhar, sim motiva pelo seu exemplo, acho que é daquelas pessoas que pede mas também dá ela uma líder natural".**

- Quando delega, transmite autoridade e responsabilidade? Ou delega apenas a realização de tarefas?

**"Acho que quando delega, transmite acima de tudo responsabilidade não direi autoridade porque nós depois trabalhamos todos num patamar simultâneo ai aqui nenhum tem mas autoridade no sentido um perante o outro, delega responsabiliza-nos e nós sentimo-nos na obrigação de ir ao encontro de tudo o que ela nos pede mas num sentido de responsabilidade e não de autoridade acima de tudo responsabilidade. Ela delega a realização de tarefas e sobretudo com responsabilidade".**

- Considera que ele faz demasiado macrogestão? Ou seja, gosta de ter tudo bem controlado, ou deixa as coisas andarem e apenas intervém em situações particulares? E neste caso quais?

**"Ela gosta de ter tudo controlado, acho que sim que gosta de ter tudo controlado, mas deixa alguma margem não está sempre em cima de nós, do trabalho que está a ser desenvolvido".**

## Grelha de transcrição e análise de conteúdo das entrevistas, ao coordenador e equipa de investigação (C)

### Dimensões em análise:

- ▶ Ficha/registo da entrevista:
- ▶ Caracterização pessoal e profissional:
- ▶ As perceções dos entrevistados sobre a liderança:
- ▶ Competências fundamentais do coordenador/líder da equipa:
- ▶ A postura/atitude do coordenador/líder:

#### Entrevista ao Coordenador C (ECC)

##### ▶ Ficha/registo da entrevista:

- Nº da entrevista
- Data da realização da entrevista e local
- Observações
- Hora início - hora término

---

- Entrevista nº 3 - Q 10.

- Realizada a 11/05/2012 no Centro de Estudo Geográficos da universidade de Lisboa.

- A entrevista foi realizada no gabinete da própria coordenadora, espaço agradável e tranquilo. Manteve uma relação cordial e afável. A entrevista decorreu descontraída e muito conversada, uma pessoa que se expressa de forma clara, detalhada, precisa, convicta e entusiasmada, esclarece com exatidão e objetividade os assuntos abordados.

- 12h.20m – 14h.00m (100m).

##### ▶ Caracterização pessoal e profissional:

- Idade
- Género
- Nacionalidade
- Habilitações literárias
- Especialização
- Houve reconfiguração da especialização
- Categoria profissional
- Tipo de vínculo (tipo de contrato)
- Há quanto tempo ocupa a atual posição?
- Há quanto tempo trabalha na Instituição?
- Há quanto tempo coordena o núcleo de investigação?
- Há quanto tempo trabalha com esta equipa?
- Que tipo de atividades desenvolve na equipa?

---

- **55 Anos**

- **Feminina**

- **Portuguesa**

- **Agregação em geografia**

- **Migrações, geografia económica e social e geografia da população**

- **Não**

- **Professora catedrática**

- **Quadro de nomeação definitiva**

- **5 Anos**

- **33 Anos**

- **3 Anos**

- **5 a 6 Anos**

- **4 Anos**

- **Coordenação de investigação, investigação e gestão.**

## ► As percepções dos entrevistados sobre a liderança:

- O que significa para si liderança?

*"Para mim, liderança significa sobretudo mobilizar um grupo para dar resposta a um programa de trabalho e concretização de objetivos que queremos atingir. Tem de se criar os meios, envolver as pessoas, motiva-las e o próprio líder tem de ter uma atitude muito participativa muito envolvida em todo esse processo em que o líder não é a pessoa que manda os outros fazer, é a pessoa que tem de fazer com os outros".*

- Define-se (ou considera-se) como um líder?

*"Eu não tenho dúvidas que o trabalho que fazemos é útil para o desenvolvimento da ciência mas também contribuir para a melhoria das condições de vida das pessoas numa base de igualdade e de valores e como eu tenho convicções muito profundas a esses aspetos"... "eu procuro envolver os meus colaboradores neste projeto coletivo porque é com eles que nós definimos as prioridades sobre esta matriz geral eu acho que tenho uma influencia grande marcante mas procuro na definição das prioridades das estratégias ouvi-los a todos que todos participem que eles próprios proponham novos temas e abordagens e lança-los exatamente para fora do instituto para o estrangeiro, observatório da emigração. Mas costumo dizer se ganharmos ganhamos todos se perdermos a responsabilidade é minha mas eu assumo a responsabilidade da decisão sem dúvida".*

- Qual o perfil de liderança que deseja na sua equipa?

*"Há uns que gostam, há outros que não. Portugal tem protagonismo nesta área, nos somos reconhecidos e portanto eu acho que isso é importante e quando eu traço este objetivo ouvindo as pessoas e tendo sempre uma colaboração fantástica da minha equipa uns trabalham mais que outros, uns tem mais qualidades outros menos, mas, todos têm competências uteis na sua diversidade, ate talvez pelo tema em que eu trabalho que são migrações. Eu vejo a diversidade como uma riqueza pelo confronto que geram como um potencial inovação por isso é que em períodos de crises os emigrantes vão-se embora e crescimentos económicos estão associados a vinda de pessoas ao longo da historia eu acho que isso no mundo também é, por isso nos preocupamo-nos ter uma grande disponibilidade para aprender com os outros valorizando essa diversidade mas sem nunca perdermos o nosso rumo e os nossos valores que são fundamentais ora bem isto faz por parte de algumas pessoas aceitem mais facilmente como um desejo e uma grande motivação outros se calhar as vezes podem confundir ou ter uma representação que identifiquem como autoritarismo"... "Para mim não é autoritarismo eu procuro criar oportunidades às pessoas no sentido de ganharem competências de quererem participar definir os seus próprios projetos mas enquadrando-os num coletivo eu acho que é fundamental haver aqui metas comuns isso faz parte de qualquer grupo ou de qualquer organização ou qualquer país senão há conflito e portanto é por isso que numa fase inicial eu se calhar sou mais dirigista procuro perceber quais são os interesse as motivações, bolseiros que depois tento empurrar para fazer doutoramento, pós-doutoramento ou outras coisas e portanto é como lhe digo do ponto de vista da representação, o meu objetivo é que haja uma participação de todos, mas a decisão final é minha, eu não vou pela maioria, isso para alguns pode parecer autoritarismo, para outros tenho a certeza que não".*

- Considera que esse perfil de liderança é o mais apropriado para a concretização dos objetivos da equipa?

*"Para mim acho que sim embora eu admita que haja outros tipos de liderança possíveis, que se calhar são possíveis se tivermos um núcleo em que as pessoas estão mais ao mesmo nível, estando na mesma categoria isso se calhar na minha estrutura pode ser um bocadinho diferente, eu sou muito exigente com os meus colaboradores eu não mando fazer nunca eu faço com eles fazemos todos eu não estou aqui a distribuir as tarefas e nos temos que organizar uma coisa e todos trabalham evidentemente tem que haver uma coordenação tem que haver aqui uma distribuição uns gostam mais de uma coisa outros gostam mais de outra uns oferecem-se outros não há trabalhos mais chatos que também tem de ser feitos e eu estou ca para decidir como, tento equilibrar as coisas pronto mas é assim como digo a responsabilidade e a ultima palavra é minha".*

- Diversos autores consideram a gestão e a liderança como processos ou funções distintas. Qual a sua posição?

*"Eu também acho que são diferentes embora nas condições em que nós trabalhamos hoje em que não há recursos infelizmente é preciso haver também aqui o desenvolvimento de algumas competências de gestão ao nível dos projetos e da captação dos recursos que num quadro desejável não se deveria ter de perder muito tempo com isso porque deveria haver recursos nas instituições, uma das maiores frustrações que eu tenho é que para criar este grupo para trazer as pessoas porque eu tenho de arranjar dinheiro para as ter cá com tarefas horríveis, gestão candidaturas, auditorias, relatórios que nada tem a ver com a investigação, traduz em prejuízos ao nível da própria produção científica é complicado. Os líderes do passado não se tinham que preocupar muito com a gestão tinha funcionários que faziam isso, agora nos podemos ter bons gestores que não são bons líderes porque eu acho que a liderança é mais do que isso".*

## ► Competências fundamentais do coordenador/líder da equipa:

- Define objetivos para a equipa e para cada um dos membros da equipa? Os membros da equipa são incentivados a participar na definição desses objetivos? Comunica claramente os objetivos a atingir pela equipa?

*"Sim embora aqui por absoluta falta de tempo e porque eu tenho que consumir muito tempo a arranjar recursos porque estamos numa fase de mudança e criação do IGOTE as minhas responsabilidades como prof. Catedrática tenho de estar em 50 reuniões ao mesmo tempo, tenho de estar no concelho geral da universidade porque pertenço, já fui pró-reitora fui vice-presidente do concelho diretivo do faculdade de letras já fui diretora do centro e tradições populares portuguesas, quando o prof. Morreu, e ele não queria que aquilo se perdesse e portanto nesse período eu reconheço falhas claras nesse trabalho por absoluta falta tempo eu gostava de definir objetivos gerais eu gostava de ter tempo é quando estamos a fazer aqueles relatórios é nas conversas que vou tendo no âmbito deste projeto e naquele e no outro que eu vou ouvindo as pessoas e vamos falando e nas reuniões que vamos fazendo mas digamos que eu preciso de dedicar mais tempo a isso reconheço claramente que há ai uma falha mas que é uma questão de prioridades que tenho consciência dela tenho que tentar corrigi-la estou a tentar de alguma maneira resolver delegando isto é quando eu não consigo ir a todo lado, essa é a minha grande preocupação sustentabilidade.*

*Isto tem sido muito complicado e eu não tenho a tarefa de planeamento de organização de poder ter tempo de discutir muito, preciso de investir mais aí, tenho claríssima noção, mas eu acho que eles também sabem que é por falta de tempo".*

- Com que regularidade revê o progresso de execução do trabalho? Acha que essa regularidade é a desejável?

*"Sim porque quando temos reuniões, temos reuniões por objetivos. Parece que não temos objetivos claros, aí nessas reuniões passamos a ter, sabe-se o que é que faço o fica encarregue de fazer o que é que sicrano também o que é que beltrano se encarrega, tudo isso fica (decidido). E depois mais tarde volta-se a falar portanto aí as pessoas percebem (o que cada um tem de fazer). Eu faço isso muito numa base de projetos porque estamos muito condicionados por exemplo no projeto, (...). Um dos maiores que temos agora, eu faço uma reunião semanal, conforme o prazo dos trabalhos. Eu tinha uma meta que era fazer uma reunião de equipa todos os meses não consigo fazer reuniões muito mais do que isso mas são reuniões setoriais para irmos vendo o e-mail ajuda imenso não podendo fazer reuniões formais". "há reuniões mais específicas de orientação das teses que são enquadradas nos projetos".*

- Discutem-se os motivos pelos quais ocorrem desempenhos inferiores aos desejáveis?

*"Sim".*

- Ajuda as pessoas a encontrarem formas de ultrapassar as dificuldades de desempenho?

*"Sim, nós aí a principal razão, eu diria que se prende com o excesso de trabalho que todos temos. Relação de amizade ajuda muito, porque eu agarro no telefone seja para o diretor do centro, seja para a diretora do IGOTE, e é assim que nós conseguimos sobreviver num meio tão adverso".*

- Ajuda cada membro da equipa a perceber como o seu trabalho se articula com o trabalho dos outros membros da equipa?

*"Sim, embora isso às vezes não seja fácil para os mais novos e isso é o que decorre precisamente do meio em que nos vivemos hoje numa luta pela sobrevivência numa competição que às vezes tem efeitos nefastos na equipa, é só para lhe dizer eu tento criar oportunidades".*

- As reuniões são realizadas com que frequência? Todos os membros comparecem sem exceção?

*"A minha meta que eu tenho de admitir que não cumpro é uma vez por mês, agora não há semana nenhuma que eu não fale com todos os meus colaboradores, eu acabo por fazer reuniões com projetos e naqueles que são mais importantes em cada momento com dois projetos importantes fazemos reuniões semanais com as equipas, mas não, temos cumprido com a tal regularidade que essa esta sempre nas nossas metas, mas não, temos cumprido com a tal regularidade que essa esta sempre nas nossas metas, nos projetos isso sim agora nem sempre estão todos os membros das equipas".*

- Comunica honestamente com os membros da equipa?

*"Sim temos uma grande abertura mesmo quando há posições muito divergentes opiniões muito diferentes relativamente a algumas coisas isso sem dúvida nenhuma todos dizem o que pensam e eu também concordando ou discordando ouço como digo às vezes concordo, muitas vezes concordo e acho que eles dão contributos muito positivos mas às vezes discordo claramente".*

- Clarifica quais são as expectativas relativamente aos membros da sua equipa?

*"Isso sim, porque nós definimos metas que são coletivas para o núcleo. Tento envolve-los e criar os meios para que eles façam as alguns tem circunstâncias mais difíceis e infelizmente o trabalho é muito, face aos condicionalismos que temos acho que temos conseguido atingir as metas".*

- Encoraja os membros da sua equipa a apresentarem os respetivos pontos de vista?

*"Sim sempre".*

- Transmite de forma célere a toda a equipa a informação de que necessitam para fazer trabalho fiável?

*"Quer dizer eu esforço-me por isso".*

- Proporciona feedback construtivo aos membros da equipa - ou seja: critica-os e elogia-os acerca do respetivo desempenho, de modo a que eles possam melhorá-lo?

*"Sim sempre, sim isso sempre, os trabalhos dos projetos é crucial mesmo (...). Caríssimos antes de mudarem vocês não podiam fazer isso tínhamos combinado que era uma vez por semana, que tinham isto feito se vocês no decorrer da semana viam que isto não era possível eu vejo os e-mails todos os dias nem que sejam a altas horas da noite, eu respondo imediatamente todos tem o meu telemóvel até podia admitir que estavam no campo, caríssimos isso não é desculpa perturbaram o trabalho de toda a equipa que esta envolvida, estamos agora aqui todos a perder tempo que não sei como vamos desenvolver o trabalho a seguir. Se estiver um perfeito disparate também digo".*

- Elogia os sucessos de cada pessoa da equipa e da equipa no seu todo e preocupa-se com os respetivos fracassos?

*"Sim preocupo-me no sentido de ajudar a ultrapassar essas limitações e de valorizar o que eles fazem, esforço-me por tentar reconhecer uma das formas e tentar estimula-los a prosseguir quer as convocações os estudos a desenvolverem outros tipos de atividades etc. os pareceres que faço todas essas coisas".*

- Toma medidas corretivas quando as coisas não estão a correr com o desejável?

*"À sempre isso sem dúvida".*

- Todos os conflitos e discordâncias são discutidos até à sua resolução? (líder e equipa).

*"Sim".*

- Concentra-se no que é importante, não adia a tomada de decisões difíceis?

*"Há isso não! Ouço e como lhe disse a minha decisão é muito o resultado, uma avaliação que incorpora os contributos de todos mas sou perfeitamente capaz de decidir mesmo quando não haja unanimidade, eu tento que estas ações sejam consensuais e na maioria dos casos são, felizmente é isso que acontece, mas nem sempre as decisões são unânimes, a ultima palavra é minha sempre, mas a responsabilidade também é minha".*

- Define claramente as prioridades e os prazos?

*"Sim ate porque muitos vem de fora isso é um fator de perturbação porque vem sempre imprevistos, é mais um relatório é mais um inquérito é mais um auditor e portanto essas coisas são fatores de perturbação horríveis".*

- Delega autoridade quando tal não se revela aconselhável?

*"Aí quando se não se revela aconselhável não eu delego sempre que acho que é conveniente e como digo eu acho que faz falta ter aqui pessoas também com a capacidade de liderar serem líderes futuros de orientar equipas elas próprias".*

- Sempre que possível, estimula os membros da equipa de nível hierárquico mais baixo a tomarem decisões?

*"Sim na planificação do trabalho isso é absolutamente crucial e eles têm um papel muito importante. São estimulados a ter capacidade de adaptação de resposta de por soluções e fazem, (...). Agora nem todos tem essa capacidade eu também distribuí-o as tarefas pelas pessoas certas".*

- Considera que as pessoas (equipa e líder) tomam a iniciativa em alturas apropriadas para bem do grupo?

*Eu acho que uns são diferentes uns são mãos proactivos que outros como em todo o lado, são diferentes acho que à aqui complementaridades. Acho que todos são bons na generalidade o que eu tento é potenciar o mais possível as capacidades que cada um tem e enquadra-las numa equipa e estimular muito a sua participação que eu acho que é fundamental porque há alguns que por temperamento são mais tímidos isso é normal e portanto é preciso puxar mais eles não são iguais mas enfim esforço-me por tentar, alguns são mais apagados por natureza o que não quer dizer que tenham pior desempenho, mas são pessoas mais apagadas e portanto é preciso espicaçá-los estimula-los é preciso valoriza-los demonstrar, tu és capaz”.*

- Mostra confiança nos membros da equipa em quem delega funções?

*“À sim, eu não delego se não tiver confiança. Agora há aqui uma cultura que é muito importante que é a de prestação de contas, nos temos de assumir responsabilidades todos temos, eu também eu falho. Eu também tenho que assumir quando não cumpro a minha parte e portanto temos que reprogramar temos que adaptar mas há uma exigência de prestação de conta. Porque não consegui fazer porque os meios não eram os adequados isto foi muito mais trabalho correu pior do que o previsto o que é que vamos fazer para remediar resolver ultrapassar então vamos ter que pensar em conjunto mas é preciso perceber sempre”.*

- Acha que usa a delegação de funções para se desresponsabilizar?

*“Não é como digo a última palavra é minha e portanto a responsabilidade também”.*

- Não passa o tempo a controlar o trabalho dos outros (membros da equipa)?

*“Não”.*

- Encoraja os elementos da equipa a iniciarem os seus próprios projetos?

*“Sim como já lhe demonstrei”.*

### ► A postura/atitude do coordenador/líder:

- Considera-se uma pessoa íntegra?

*“Sim”.*

- Preocupa-se em ser “íntegro” na vida pessoal e profissional? No seu entender essas diferenças afetam o modo como as pessoas se relacionam consigo, ou considera que não é relevante?

*“Sim”.*

- Alguma vez “coloriu”, enviou ou ocultou informação? Em caso afirmativo, em que circunstâncias? Porquê? Parece-lhe que ele hoje repetia o mesmo comportamento?

*“Não acho que a transparência é uma regra fundamental eu gosto de partilhar o que é bom, em chamar a atenção se à uma atitude que eu considero menos correta, eu faço elogios, mas também faço reparos e isso sem dúvida nenhuma”.*

- Dá crédito às pessoas quando merecem (i.e., não guarda os “louros” para ele)?

*“Sim”.*

- Considera que mantém coerência nas suas opiniões, ou muda-as consoante as circunstâncias?

*“Não, sou uma pessoa coerente”.*

- Consegue que as pessoas aceitem as suas decisões?

*Eu acho que sim, como lhe digo nem sempre à unanimidade na generalidade dos casos, as decisões são tomadas por consenso, mas pode acontecer que nem sempre assim aconteça, tomar alguma decisão que não é a melhor e também já tomei, eu também reconheço, porque também erro, mas assumo”.*

- Consegue conquistar o respeito das pessoas que o / a escutam?

*“Eu acho que sim”.*

- Ajusta /adapta as mensagens às características da audiência?

*“Às vezes nem sempre porque eu sou muito impulsiva e como atuo imediatamente às vezes se calhar era melhor deixar arrefecer um bocadinho às vezes não é tanto no conteúdo é na forma reconheço. É imediato o que tenho a dizer digo, se é para fazer um grande elogio faço, se é para chamar a atenção de qualquer coisa que não me parece bem é imediato, por ser imediato, às vezes a forma como digo podia ser melhor”.*

- É capaz de gerir um conflito de forma construtiva?

*“Acho que sim”.*

- Consegue rapidamente juntar a quantidade e qualidade de informação necessárias para a tomada de decisões?

*“Esforço-me por isso atuar imediatamente esforço-me por isso”.*

- Quando confrontado com decisões difíceis, atua ou adia a decisão?

*Atuo, quer dizer, tento que a decisão seja informada, atuo, tento ver, ponderar, falar com as pessoas, refletir, confrontar pedir opiniões, mas faço, não deixo, não adio”.*

- É um pensador tático (curto prazo) ou estratégico (médio/longo prazo)?

*“Eu acho que sou mais estratégica porque quando eu penso no planeamento do meu núcleo primeiro tenho de construir e foi essa a minha etapa o meu percurso porque ninguém fazia investigação nesta área eu achei que era relevante e criei-o também sei que no princípio isto tinha de ser mais centralizado porque tinha de formar as pessoas e formar um grupo que era pequeno e depois os mais qualificados que eu tinha estavam a desempenhar outras funções era difícil eu sabia que tinha de fazer um grande esforço e para isso eu tinha que arranjar projetos e dinheiro porque senão eu não tinha pessoas e agora estou noutra etapa de consolidação intervenção ter o reconhecimento e o reconhecimento ca dentro é muito mais difícil do que la fora e portanto por o centro de estudo geográficos no mapa da investigação neste momento eu tenho de ter credibilidade internacional foi assim que comecei 1º internacional e só depois é que cheguei cá dentro não é no CEG cá dentro no país porque este domínio da investigação não era de geógrafos e hoje também é de geógrafos e portanto eu acho que define uma estratégia é mais estratégico do que tático”.*

- Consegue antecipar tendências, traduzindo-as em objetivos a prosseguir pela sua equipa?

*“Eu acho que sim, porque vou reorientando, há coisas que em função das oportunidades que se criam, há caminhos que vão abrindo, também há obstáculos que não se esperam e portanto a gente vai tentando criar oportunidades (...). Apoio à decisão política nacional e internacional e portanto eu acho que ai a gente antecipa tendências isto vai ser preciso vai evoluir neste sentido e portanto vamos criando e antecipar tendências para termos oportunidades”.*

- Teve ou tem capacidade para juntar uma boa equipa? Explique.

*“Sim, porque o Migrare cresceu, eu espero que continue a crescer”.*

- Sente-se verdadeiramente satisfeito por ser coordenador ou fazer parte da sua equipa?  
*"Ai sim, se eu não gostasse, posso-lhe garantir que não estava aqui de certeza, tudo o que eu faço, felizmente, eu faço porque eu gosto, porque eu tenho um grande envolvimento nas coisas, senão não conseguia fazer tantas horas de trabalho e fazer tarefas que eu odeio que é a parte da gestão. O balanço é claramente positivo porque senão eu não estaria aqui".*
- Sente-se ameaçado (a) por pessoas mais experientes, com maior nível de educação formal?  
*"Não, eu ameaçada, não me sinto ameaçada (...). Naturalmente mas eu não me sinto ameaçada no sentido agora vão-me por em risco e que me deixam sem espaço acho que não porque eu também acho que tenho competência para conseguir com muito trabalho quer dizer acho que também tenho auto estima suficiente (...). Todos nos posicionamos num sistema e eu não me sinto ameaçada no sentido que acho que tenho capacidade para me posicionar e ter o meu espaço não estou com esse medo de perder o emprego o prestígio...acho que isso implica muito trabalho e muito investimento e no envolvimento dos outros".*
- Trabalha bem com pessoas detentoras de diferentes estilos de atuação?  
*"Sim eu trabalho, também não tenho tido problemas é como lhe digo a complementaridade é muito importante e visões diferente desde que haja objetivos comuns. Agora tem que haver um objetivo comum (...), trabalho com pessoas diferentes mas que tem um propósito que é, o que seja melhor o afirmar o conseguir mais, valorização melhoria do conjunto eu acho que a diferença é construtiva (...). Valores que são completamente opostos, distintos e que não há pontos comuns ou objetivos, isso é difícil".*
- Os membros da sua equipa estimam-se e respeitam-se mutuamente?  
*"Na generalidade eu acho que sim claro (...). Na generalidade eu penso que é um bom ambiente".*
- Solicita informação adequada, ou tenta sobretudo obter informação favorável?  
*"Não, eu quero uma informação adequada fundamentada, portanto não gosto nada que me digam coisas para me agradar, isso fico furiosa (...), não tolero isso".*
- Como motiva os outros? Atua através do seu exemplo?  
*"A nível de motivação pelo trabalho do empenhamento eu acho que sim mas eu também tento motiva-los a partir do gosto que as pessoas tem por aquilo que fazem e por a satisfação de conseguirem as metas de conseguirem a realização dos projetos que tinham definido e que são construídos coletivamente e que fazem parte eu acho que isso é o melhor estímulo agora uma coisa que eu uso sempre (...). A dedicação ao trabalho, o gosto pelo trabalho, essa motivação, eu tento transmitir, pelo meu exemplo também".*
- Quando delega, transmite autoridade e responsabilidade? Ou delega apenas a realização de tarefas?  
*" (...). Verdadeiramente delegação quando delegar autoridade (...). Portanto se eu delegar significa isso tenho que delegar mesmo com responsabilização por que eu também correspondo a outros níveis e portanto a delegação implica autoridade e a responsabilidade também".*
- Faz demasiado macrogestão? Ou seja, gosta de ter tudo bem controlado, ou deixa as coisas andarem e apenas intervém em situações particulares? E neste caso quais?  
*"Eu diria pela composição do meu grupo, digamos que ate agora só o facto de eu ser coordenadora dos projetos todos menos de um, digamos que já dá uma ideia, portanto eu não centralizo tudo mas também centralizo mais do que aquilo que queria porque às vezes lá está demorou tempo a ter pessoas felizmente agora já tenho em quem posso delegar mais (...). À muita coisa que os membros da equipa mais qualificados que fazem que se tem duvidas me perguntam".*

## Membros de equipa

Nº 1

(ME1 – CC)

### ► Ficha/registo da entrevista:

- Nº da entrevista
- Data da realização da entrevista e local
- Observações
- Hora início - hora término

---

- Entrevista nº 1 – Q 10.

- Realizada a 21-06-2012 no Centro de Estudo Geográficos.

- A entrevista decorreu de forma descontraída e informal com fluência. O entrevistado expressa-se de forma clara e objetiva sempre atento com uma atitude realista esclareceu com exatidão, objetividade e convicto os temas abordados.

- 10h.14m - 11h.16m (62 minutos).

### ► Caracterização pessoal e profissional:

- Idade
- Género
- Nacionalidade
- Especialização
- Houve reconfiguração da especialização
- Categoria profissional
- Tipo de vínculo (tipo de contrato)
- Há quanto tempo ocupa a actual posição?
- Há quanto tempo trabalha na Instituição?
- Que tipo de atividades desenvolve na equipa?

---

- 50 Anos

- Masculino

- Portuguesa

- *Licenciatura em geografia, mestrado em geografia humana e planeamento regional local e doutoramento em geografia humana*

- Não

- *Professor auxiliar*

- *Nomeação definitiva*

- 12 Anos

- 22 Anos

- *Articulação curiosa entre ensino e a investigação é evidente que o núcleo MIGRARE é do CEG logo é investigação a maior parte da nossa interação, fiz parte da equipa no âmbito de outros projetos, coordenei projetos pequenos, um é internacional mas só coordenei a equipa portuguesa. Portanto a minha colaboração foi feita a vários níveis e é adaptável, conforme".*

### ► As perceções dos entrevistados sobre a liderança:

- O que significa para si liderança?

*"Liderança significa condução dos destinos de um grupo, sim condução, orientação, partilhada (...) percurso de determinado desenvolvimento, desempenho ou de cumprimento de certos objetivos liderança tem a ver com o ato de envolver um grupo dentro de uma equipa e com esse desenvolvimento realizar um processo que acaba por ser coletivo, esta é a minha ideia de liderança".*

- Definiria o seu coordenador como um líder?

*"Sim sem qualquer dúvida".*

- Qual o perfil de liderança que deseja na sua equipa?

*"Estou muito satisfeito com o perfil de liderança que tenho. As pessoas desde que sejam consistentes coerentes no processo que estabelecem e se é um processo serio ele funciona e aqui é o caso".*

- Considera que esse perfil de liderança é o mais apropriado para a concretização dos objetivos da equipa?

*"Neste caso sim, é um processo algo centralizado mas não excessivamente centralizador isso é que é interessante".*

- Diversos autores consideram a gestão e a liderança como processos ou funções distintas. Qual a sua posição?

*"Para mim a grande diferença é que enquanto liderança tem a ver com conduzir pessoas no sentido de determinado objetivo, gestão já é trabalhar na coordenação e não só, implica viabilizar toda uma mobilização de recursos e realização também de objetivos a gestão para mim é algo mais vasto à sobreposição entre gestão e liderança para mim".*

### ► Competências fundamentais do coordenador/líder da equipa:

- O seu coordenado, define objetivos para a equipa e para cada um dos membros da equipa, comunica claramente os objetivos e incentiva os membros da equipa a participar nesses objetivos?

*"Nós não temos uma definição clara dos objetivos no sentido de estarem escritos visíveis, consulta regular, consultáveis (...), nós temos um sentido estratégico partilhado, continuo, do dia-a-dia que nos faz perceber o que é que é essencial, e o que é que é assessorio (...). Temos diálogo frequente e com esse diálogo frequente, sempre que há dúvidas nós esclarecemos em conversa (...) com relações de trabalho bastante fluidas".*

- Com que regularidade o seu coordenador revê o progresso de execução do trabalho? Acha que essa regularidade é a desejável?

*"A nossa regularidade no trabalho é permanente é porque não é um trabalho só, são vários trabalhos, com prazos diferentes e com dias diferentes (...). Não é uma regularidade no sentido de padronização mecânica Fordista nada disso (...), é uma regularidade no sentido sistémico, no sentido de não se perder de vista o que tem de ser feito, (...) portanto temos de ir mantendo sempre em lume brando morno em banho de maria as coisas".*

- Discutem-se os motivos pelos quais ocorrem desempenhos inferiores aos desejáveis?

*"Sim".*

- O seu coordenador ajuda as pessoas a encontrarem formas de ultrapassar as dificuldades de desempenho?

*"Sempre".*

- O seu coordenador, ajuda cada membro da equipa a perceber como o seu trabalho se articula com o trabalho dos outros membros da equipa?

*"Sim, sim sem dúvida".*

- Ajuda (coordenador) a equipa a perceber como o respetivo trabalho se articula com o trabalho de outras equipas e departamentos?

*"Também também neste caso sim a própria, (...) uma vez que também é responsável pelos doutoramentos, ela já foi pró reitora também, de maneira que como é um membro importante no próprio CEG, tanto no ensino, como na investigação, ela tem uma noção muito abrangente, um conhecimento muito abrangente de toda a Universidade de Lisboa, depois da faculdade de letras a que já não pertencemos (...). Conhecimento muito abrangente em todos esses níveis articula-se com os núcleos que forem necessários como é por exemplo o NETURB".*

- As reuniões são realizadas com que frequência? Todos os membros comparecem sem exceção?

*"Mas a regra é que todos compareçam, quando alguém não comparece é a exceção".*

- O seu coordenador comunica honestamente com os membros da equipa?

*"Absolutamente a frontalidade é uma das suas características".*

- Clarifica quais são as expectativas relativamente aos membros da sua equipa?

*"Sim clarifica as expectativas".*

- Encoraja os membros da sua equipa a apresentarem os respetivos pontos de vista?

*"Sim, sim".*

- Transmite de forma célere a toda a equipa a informação de que necessitam para fazer trabalho fiável?

*"É sempre relativo porque nós nunca temos toda a informação, não é possível no mundo real transmitir-nos toda a informação necessária, no entanto transmite de facto a informação vamos la ver, de conjunto de panorâmica de estratégica".*

- Ele proporciona feedback construtivo aos membros da equipa - ou seja: critica-os e elogia-os acerca do respetivo desempenho, de modo a que eles possam melhorá-lo?

*"Sem dúvida, uma das características da sua frontalidade (...), critica sem problemas, abertamente e também elogia abertamente (...). Em situações de conjunto em que a pessoa teve um trabalho meritório ela diz perante toda a gente".*

- Elogia os sucessos de cada pessoa da equipa e da equipa no seu todo e preocupa-se com os respetivos fracassos?

*"Muito, muito, muito".*

- Acha que toma medidas corretivas quando as coisas não estão a correr com o desejável?  
*"Sim ela uma pessoa muito atenta aos e-mails (...). Ela é muito atenta e por e-mail está sistematicamente a esclarecer é (...) Sempre que é importante intervém facilmente por e-mail até telefona quando é necessário por isso é muito atenta extremamente atenta".*
- Todos os conflitos e discordâncias são discutidos até à sua resolução? (líder e equipa).  
*"Sim, se há conflitos sim (...), são discutidos e aclaram-se as coisas esclarecem-se e passa-se adiante sempre".*
- O seu coordenador concentra-se no que é importante, não adia a tomada de decisões difíceis?  
*"Ela não adia a tomada de decisões difíceis (...) agora ela gasta muito tempo na nossa perspetiva a falar de uma forma envolvente a enquadrar torna digamos assim a comunicação quase família (...) ela gasta muito tempo de mais na minha opinião podia estar a resolver alguns problemas em vez de falar conosco".*
- Ele define claramente as prioridades e os prazos?  
*"Sim define claramente, no tal sentido de percepção fina e abrangente que cada um obtém com o seu esclarecimento permanente acompanhamento diário as questões, os prazos são sabidos e ela tem uma coisa que é equivalente á monitorização formal mas que não é formal é informal (...). Acaba por ser inevitável que os prazos fiquem bem claros".*
- Delega autoridade quando tal não se revela aconselhável?  
*"Quando não se revela aconselhável não mesmo (...). Ela não delega autoridade facilmente (...). É aconselhável sim claro".*
- Sempre que possível, estimula os membros da equipa de nível hierárquico mais baixo a tomarem decisões?  
*"Depende do nível de decisões (...). Como é muito receosa (...). Como é um pouco receosa em que as coisas corram mal (...). Ela parte do princípio que tudo é perigoso e acompanha de forma direta, tutelar presencialmente sempre que pode".*
- Considera que as pessoas (equipa e líder) tomam a iniciativa em alturas apropriadas para bem do grupo?  
*"Sim, sim, sim, aqui neste núcleo é".*
- O seu coordenador mostra confiança nos membros da equipa em quem delega funções?  
*"Se tiver confiança absoluta".*
- Acha que usa a delegação de funções para se desresponsabilizar?  
*"Não não definitivamente, não".*
- Não passa o tempo a controlar o trabalho dos outros (membros da equipa)?  
*"Controlar no sentido policial, mas é controlar no sentido verdadeiro envolvimento, verdadeiro interesse, verdadeira preocupação para que as coisas corram bem (...). Os membros que trabalham melhor, que ela gosta mais (...). Para que eles possam continuar a permanecer cá (...). Ela tem essa preocupação e nesse sentido controla".*
- Encoraja os elementos da equipa a iniciarem os seus próprios projetos?  
*"Sim, sim, sim. Sim, encoraja quando são membros da equipa nos quais ela reconhece capacidade".*

#### ► A postura/atitude do coordenador/líder:

- O seu coordenador é uma pessoa íntegra?  
*"Sim sim perfeitamente".*
- Preocupa-se em ser "íntegro" na vida pessoal e profissional?  
*"Sim ela é íntegra porque realmente se as pessoas estão aqui também para a investigação para a ciência reconhecem nela integridade permanente porque a integralidade dela esta na firmeza de propósitos de extrema qualificação extrema exigência, extremo rigor, digo extremo porque ela não brinca em serviço".*
- No seu entender essas diferenças afetam o modo como as pessoas se relacionam ele, ou considera que não é relevante? Não se aplica.
- Alguma vez o seu coordenador "coloriu", enviou ou ocultou informação? Em caso afirmativo, em que circunstâncias? Porquê? Parece-lhe que ele hoje repetia o mesmo comportamento?  
*"Posso dizer que sim, mas é um sim (...), enviar no mau sentido claro que não (...). Resultante da experiencia estratégico ou tático torna-se um instrumento de não por as cartas todas na mesa logo de imediato ai seria desbaratar os trunfos seria criar ilusões impressões ideias previas por parte de outros que não estão dentro da questão portanto ela pode enviar numa determinada fase do percurso de certos processos mas é temporário é algo ou instrumental serve para digamos que serve para continuar a controlar o processo porque se colocar tudo à vista, alguém se apropria do que esta à vista".*
- O seu coordenador dá crédito às pessoas quando merecem (i.e., não guarda os "louros" para ele)?  
*"Sim claro".*
- Alguma vez o seu coordenador "coloriu", enviou ou ocultou informação? Em caso afirmativo, em que circunstâncias? Porquê? Parece-lhe que ele hoje repetia o mesmo comportamento?  
*"Posso dizer que sim, mas é um sim (...), enviar no mau sentido claro que não (...). Resultante da experiencia estratégico ou tático torna-se um instrumento de não por as cartas todas na mesa logo de imediato ai seria desbaratar os trunfos seria criar ilusões impressões ideias previas por parte de outros que não estão dentro da questão portanto ela pode enviar numa determinada fase do percurso de certos processos mas é temporário é algo ou instrumental serve para digamos que serve para continuar a controlar o processo porque se colocar tudo à vista, alguém se apropria do que esta à vista".*
- O seu coordenador dá crédito às pessoas quando merecem (i.e., não guarda os "louros" para ele)?  
*"Sim claro".*
- O seu coordenador mantém coerência nas suas opiniões, ou muda-as consoante as circunstâncias?  
*"Ser coerente não quer dizer que não se possa mudar de ideias ser coerente significa se mantém um sentido estratégico uma continuidade dentro de acordo com os dados que são conhecidos de acordo com a informação que temos no momento se a informação muda se as solicitações mudam, as regras do jogo mudam, se tudo isso muda, é natural que a pessoa tenha de se adaptar, mudar nesse sentido, ela é simultaneamente coerente, mas adaptativa portanto uma coisa não tira o lugar á outra".*
- O seu coordenador consegue que as pessoas aceitem as suas decisões?  
*"Consegue, até porque como ela dialoga bastante (...). Sim elas são aceites".*
- Consegue conquistar o respeito das pessoas que o / a escutam?  
*"Sempre".*

- O seu coordenador ajusta / adapta as mensagens às características da audiência?

**"Sim pelo menos faz por isso".**

- É capaz de gerir um conflito de forma construtiva?

**"Em regra sim".**

- Consegue rapidamente juntar a quantidade e qualidade de informação necessárias para a tomada de decisões?

**"Consegue mais do que a média, ela vive para isso para juntar, reunir as informações para a melhor decisão".**

- Quando confrontado com decisões difíceis, atua ou adia a decisão?

**"Faz as duas coisas, ela até pode tomar a decisão, até quer tomar logo, mas entretanto esta a tratar de assuntos urgentes e se tomar aquela decisão naquele momento, sabe que pode não ter a melhor consequência. Ela não demora muito a tomar decisões importantes".**

- É um pensador tático (curto prazo) ou estratégico (médio/longo prazo)?

**"Ela é uma pensadora estratégica sobretudo, para mim ela tem mais capacidade estratégica, do que tática (...). Dá-lhe uma capacidade de ponderar bastante, e fazer com que as coisas surjam com estratégias".**

- Consegue antecipar tendências, traduzindo-as em objetivos a prosseguir pela sua equipa?

**"Sim, especialmente no que diz respeito a estudos de populações, migrações que é mesmo uma grande especialidade dele ai antecipa facilmente tendências (...). Esta com grande conhecimento de todas as investigações mais recentes das predisposições intensões medos e contra medos dos principais atores científicos que estão ai portanto sabe o que é que as pessoas querem fazer para os próximos tempos ao saber isso tem capacidade de antecipação portanto sabe que as pessoas pretendem isso e tal sabe que as exigências da globalização e das suas implicações do nosso país (...). Em função disso ela antecipa, ela procura investir para ter em conta já isso que se está à espera".**

- O seu coordenador teve ou tem capacidade para juntar uma boa equipa? Explique.

**"Tem, tem essa capacidade e às vezes tem ajudas também (...), na sequência disso contratou-a como bolsreira e ficou e tal e gosta muito do trabalho dela e tem muita pena que ela agora consiga uma bolsa no estrangeiro e vai embora é mais provável mas não temos a certeza absoluta".**

- Sente-se verdadeiramente satisfeito com o seu coordenador ou fazer parte da sua equipa?

**"Sim bastante".**

- Acha que o seu coordenador sente-se ameaçado (a) por pessoas mais experientes, com maior nível de educação formal?

**"Não é o caso, não, é difícil isso acontecer. (...), ela é mesmo a mais qualificada e experiente".**

- Ele trabalha bem com pessoas detentoras de diferentes estilos de atuação?

**"Sim (...). Há pessoas cujo feitio ela não se liga muito bem, tem de ser pessoas com disponibilidade para a relacionalidade, fina e permanente"... tem de ser pessoas com capacidade de inovação permanente, e de diálogo permanente, com esse tipo de pessoas sem dúvida, ela dá-se bem".**

- Os membros da sua equipa estimam-se e respeitam-se mutuamente?

**"Sim sim totalmente".**

- Solicita informação adequada, ou tenta sobretudo obter informação favorável?

**"Normalmente a adequada é a favorável (...). Ela procura é a adequada mas a adequada é que seja favorável para os objetivos que ela tem (...), aqui neste caso específico ela só lhe interessa a ciência, a qualidade, a eficácia, as respostas às necessidades sociais por via científica e portanto, quando esta fora disso, ela não liga não tem tempo sequer".**

- Como acha que ele motiva os outros? Atua através do seu exemplo?

**"É difícil alguém seguir o exemplo dela, implicaria prescindir da vida familiar, é inevitável mas é assim o exemplo ela não diz (...). Lutar pelos objetivos inerentes há nossa investigação ai pode-se dizer que é exemplar sim mas de facto é um exemplo pouco fácil de seguir (...), ela motiva os outros sobretudo por esta relacionalidade de solicitar permanentemente para aquilo em que trabalha, torna as pessoas envolvidas numa equipa bastante coesa e dessa forma motiva os outros pois, portanto ela motiva por capilaridade mesmo, permeabilidade, por osmose".**

- Quando delega, transmite autoridade e responsabilidade? Ou delega apenas a realização de tarefas?

**"Descentraliza, noutros casos não descentraliza, concentra, encarrega as pessoas de tarefas mas é ela que responde pelas tarefas perante os outros (...). Responsabiliza-se pessoalmente, portanto ela controla o processo responsabiliza-se pessoalmente".**

- Considera que ele faz demasiado macrogestão? Ou seja, gosta de ter tudo bem controlado, ou deixa as coisas andarem e apenas intervém em situações particulares? E neste caso quais?

**"Sim, gostar gosta, presa muito isso, faz o que é possível por não perder de vista nada, que seja verdadeiramente importante, isso é verdade".**

## Nº 2

### ► Ficha/registo da entrevista:

- Nº da entrevista

- Data da realização da entrevista e local

- Observações

- Hora início - hora término

---

- Entrevista nº 2 - Q 10.

- Realizada a 22-06-2012 no Centro de Estudo Geográficos.

- A entrevista decorreu de forma descontraída e informal com fluência. O entrevistado expressa-se de forma clara e objetiva sempre atento com uma atitude realista esclareceu com exatidão, objetividade e convicto os temas abordados

- 9h.00m - 10h.15m (75 minutos).

### ► Caracterização pessoal e profissional:

- Idade

- Género

- Nacionalidade

- Especialização
- Houve reconfiguração da especialização
- Categoria profissional
- Tipo de vínculo (tipo de contrato)
- Há quanto tempo ocupa a atual posição?
- Há quanto tempo trabalha na Instituição?
- Que tipo de atividades desenvolve na equipa?

- 29 Anos

- Masculino

- Portuguesa

- Geografia e planeamento regional

- Não

- Bolseiro de investigação

- Contrato de bolseiro de investigação

- 4 Anos

- 3 Anos

- "Projetos de investigação, dentro desses projetos tudo o que for necessário dentro da ordem desses trabalhos, trabalhos mais técnicos componentes de investigação ao nível da carreira académica. Muitos trabalhos técnicos com a respetiva competente de conceptualização".

### ► As percepções dos entrevistados sobre a liderança:

- O que significa para si liderança?

"Liderança significa identidade, provavelmente se tivesse que catalogar uma expressão, palavra seria mais uma identidade (...). Mas controlo de ponto de identificação ponto de controlo no sentido de, linha de rumo".

- Definiria o seu coordenador como um líder?

"Sim".

- Qual o perfil de liderança que deseja na sua equipa?

"Os aspetos no geral são positivos e portanto eu trabalho com aquilo que tenho e adapto-me nesse sentido qualquer liderança serve para mim desde que tenha um mínimo de consenso, senso comum e de sentido de justiça, qualquer liderança serve para mim porque eu também me adapto se a liderança não servir também não faço parte da equipa".

- Considera que esse perfil de liderança é o mais apropriado para a concretização dos objetivos da equipa?

"Tendo sido a líder que definiu os objetivos e com a experiência que tem acredito que seja a forma de liderança que ela encontrou mais adequada para o cumprimento desses objetivos sejam eles quais forem tendo sido definidos por ela".

- Diversos autores consideram a gestão e a liderança como processos ou funções distintas. Qual a sua posição?

"Eu acho que a liderança pressupõe sempre gestão, uma gestão não pressupõe sempre liderança. A liderança tem a ver com aspetos que eu estava a dizer com identidade com rumo (...), a gestão é algo que pode ser mais passivo do que a liderança a liderança inclui uma componente mais ativa mais de estilo mais de personalidade mais de identidade mais de rumo".

### ► Competências fundamentais do coordenador/líder da equipa:

- O seu coordenado, define objetivos para a equipa e para cada um dos membros da equipa, comunica claramente os objetivos e incentiva os membros da equipa a participar nesses objetivos?

"Objetivos para a equipa enquanto núcleo claramente (...). Creio que no geral também define objetivos estou a falar tanto em termos imediatos, estou a falar para as próximas semanas define muito esses objetivos (...). Define objetivos, defini objetivos enquanto núcleo define para as pessoas de acordo com esses objetivos do núcleo, sendo esses objetivos definidos a curto prazo são muito bem definidos (...). Também há objetivos para cada pessoa de acordo com essa estratégia (...). Não sei se será tão participativo na definição desses objetivos se o é da minha parte seja pelo nível em que estou, pelo que quer que seja, não creio que sejamos incentivados a participar na definição desses objetivos de longo prazo, de curto prazo das tarefas dos projetos etc. (...). Há uma maior possibilidade nessa definição desses objetivos maiores do núcleo".

- Com que regularidade o seu coordenador revê o progresso de execução do trabalho? Acha que essa regularidade é a desejável?

"Eu interpreto essa pergunta, como algo mais dirigido para as atividades do dia-a-dia (...), direcionada para os objetivos a curto prazo em relação aos objetivos a curto prazo acho que há alguma regularidade (...). No geral acho que sim (...). Há um acompanhamento".

- Discutem-se os motivos pelos quais ocorrem desempenhos inferiores aos desejáveis?

"Felizmente, eu e as pessoas com quem trabalho mais diretamente nos projetos não temos (...). Felizmente não há desempenhos inferiores e também, não há grande margem para ter (...), timings muito apertados com responsabilidades muito definidas e complexas (...). Não poderíamos ter desempenhos abaixo do esperado".

- O seu coordenador ajuda as pessoas a encontrarem formas de ultrapassar as dificuldades de desempenho?

"Dependendo das especificidades do trabalho quando há trabalhos que necessitam, de uma articulação mesmo muito evidente eu acho que sim, sim acho que sim nesse aspeto".

- O seu coordenador, ajuda cada membro da equipa a perceber como o seu trabalho se articula com o trabalho dos outros membros da equipa?

"Eu tenho que me articular mais com pessoas que vejo uma vez por ano do que com outros departamentos aqui derivados das especificidades desses projetos os timings são claros são definidos e temos que trabalhar o que acontece aqui tem de estar a acontecer noutros países entre o período A e B e portanto a própria lógica dos projetos que deriva dos coordenadores nacional no caso da coordenadora mas também dos internacionais coordenadores dos projetos das outras equipas".

- Ajuda (coordenador) a equipa a perceber como o respetivo trabalho se articula com o trabalho de outras equipas e departamentos?

"Requerem total articulação entre equipas portanto eu reúno-me mais vezes por vídeo conferencias scapy etc. com pessoas da minha equipa do projeto internacional do que com equipas de outros núcleos ou ate do próprio núcleo que estão noutros projetos por lógicas de trabalho".

- Às reuniões são realizadas com que frequência? Todos os membros comparecem sem exceção?  
*"As reuniões do grupo, acabam por serem relativamente mais difíceis (...). Creio, que anualmente pelo menos uma reunião no núcleo".*  
*"No geral comparecem, acho que sim".*
- O seu coordenador comunica honestamente com os membros da equipa?  
*"A coordenadora comunica com os membros da equipa, se é, honestamente eu espero que sim (...). Eu acho que há comunicação".*
- Clarifica quais são as expectativas relativamente aos membros da sua equipa?  
*"Nas tarefas de curto prazo sim clarifica, as tarefas de mais longo prazo definição menos claras se calhar clarifica menos, sim acho que clarifica".*
- Encoraja os membros da sua equipa a apresentarem os respetivos pontos de vista?  
*"No geral sim".*
- Transmite de forma célere a toda a equipa a informação de que necessitam para fazer trabalho fiável?  
*"Para o trabalho do dia-a-dia sim, a um acompanhamento à uma acessibilidade muito grande há o e-mail, há o telefone, à o telemóvel pessoal (...). Normalmente há uma resposta rápida e pragmática nesse aspeto impecável".*
- Ele proporciona feedback construtivo aos membros da equipa – ou seja: critica-os e elogia-os acerca do respetivo desempenho, de modo a que eles possam melhorá-lo?  
*"Sim acho que não fazia mal se acontece-se mais, mas sim".*
- Elogia os sucessos de cada pessoa da equipa e da equipa no seu todo e preocupa-se com os respetivos fracassos?  
*"Em relação há equipa sim acho que há essa preocupação com o fracasso há uma crítica construtiva, em termos individuais sim mas não fazia mal se houvesse mais tanto o elogio como a palavra crítica (...). Quanto mais acompanhamento e possibilidade de estímulo construtivo, seria desejável mais ainda".*
- Acha que toma medidas corretivas quando as coisas não estão a correr com o desejável?  
*"Sim eu acho que há uma predisposição para tentar intervir quando há uma ideia de que as coisas não estão".*
- Todos os conflitos e discordâncias são discutidos até à sua resolução? (líder e equipa).  
*"Sim eu estava a encarar os conflitos nessa lógica, das discordâncias se calhar sim conflitos não há (...), há discordâncias e essas discordâncias são trabalhadas e tem mais é que ser trabalhadas seja por concessões de um lado seja por concessões do outro seja por concessões dos dois para o trabalho ser feito que é o mais importante".*
- O seu coordenador concentra-se no que é importante, não adia a tomada de decisões difíceis?  
*"Não adia a tomada de decisões difíceis claramente, não, é uma pessoa que intervêm, que é pragmática e que reage com rapidez com pragmatismo, as coisas acontecem isso não há duvida nenhuma, eu acho que o coordenador se foca no que é importante, sim. Ela foca-se no que é importante há é muita coisa importante que requer muita lógica de muito trabalho de muitas coisas que são importantes há um pragmatismo que envolve muito trabalho e muita capacidade e muita dedicação".*
- Ele define claramente as prioridades e os prazos?  
*"Os prazos estão muito definidos por si portanto são claros logo à partida, sim as prioridades mais específicas".*
- Delega autoridade quando tal não se revela aconselhável?  
*"No geral não delega autoridade quando isso não se revela aconselhável (...). Não era aconselhável aconteceu numa pessoa e num conjunto de situações especificadas no tempo".*
- Sempre que possível, estimula os membros da equipa de nível hierárquico mais baixo a tomarem decisões?  
*"Eu acho que no geral para determinadas pessoas há esse incentivo que estão em determinados graus reais ou prospetivos há esse incentivo derivado das especificidades da investigação (...). Há um reconhecimento da experiência adquirida em trabalho e esse reconhecimento expressa-se na possibilidade e no incentivo a partilhar de algumas decisões não necessariamente a tomar mas a partilhar de algumas decisões a discutir ou a opinar em algumas decisões pragmáticas de tarefas que dizem respeito especificamente ao meu trabalho".*
- Considera que as pessoas (equipa e líder) tomam a iniciativa em alturas apropriadas para bem do grupo?  
*"Em relação ao líder eu creio que o líder devera tomar as decisões adequadas para aquilo que ele considera ser para bem do grupo necessariamente o bem do grupo não é o bem individual de toda a gente, creio que o líder que definiu os objetivos creio que toma no geral de acordo com esses objetivos as decisões que considera serem corretas para isso (...), no geral as pessoas com que eu mais tenho mais proximidade no geral quer profissional quer pessoal creio que tomam (...), há pessoas que não claramente, não que ate parece que sim mas não".*
- O seu coordenador mostra confiança nos membros da equipa em quem delega funções?  
*"Sim quando essas funções são delegadas eu creio que sim".*
- Acha que usa a delegação de funções para se desresponsabilizar?  
*"Não de forma nenhuma de forma nenhuma quando usa a delegação usa porque realmente A não pode fazer tudo e B confia nas pessoas em quem o faz".*
- Não passa o tempo a controlar o trabalho dos outros (membros da equipa)?  
*"Não acho que não, não acho que não, ponto final".*
- Encoraja os elementos da equipa a iniciarem os seus próprios projetos?  
*"Para os doutorados à claramente esse incentivo, para os não doutorados há esse incentivo não para coordenar projetos, porque os não doutorados não o podem fazer, mas para os nossos projetos individuais, acho que há esse incentivo, um incentivo, se calhar um bocadinho mais patriarcal ou matriarcal no caso pronto o que às vezes pode ser positivo para pessoas (...), claro que há esse incentivo, no geral creio isso".*

### ► A postura/atitude do coordenador/líder:

- O seu coordenador é uma pessoa íntegra? Preocupa-se em ser "íntegro" na vida pessoal e profissional? No seu entender essas diferenças afetam o modo como as pessoas se relacionam ele, ou considera que não é relevante?  
*"Essa diferenciação entre integridade pessoal e integridade profissional, eu não tenho tanta noção disso e sinceramente não me interessa (...). Em termos de integridade, eu creio que no geral sim eu acho que há aspetos e já tive oportunidade de realçar à coordenadora eu acho que há aspetos em termos de atitudes de integridade que eu não concordo pronto mas não sei muito bem diferenciar se integridade será personalidade diferente em questões muito pragmáticas de dinheiro (...), 100% de aspetos positivos, porque não tenho nada a apontar".*

- Alguma vez o seu coordenador "coloriu", enviou ou ocultou informação? Em caso afirmativo, em que circunstâncias? Porquê? Parece-lhe que ele hoje repetia o mesmo comportamento?  
**"Não sei não me preocupo com isso no que era importante para fazer o meu trabalho acho que não".**
- O seu coordenador dá crédito às pessoas quando merecem (i.e., não guarda os "louros" para ele)?  
**"Acho que às vezes sim isso acontece, acho que não fazia mal lá esta devido à minha percepção das dinâmicas de trabalho aqui, acho que há pessoas que mereciam ser mais ter mais esse crédito em detrimento de outras pessoas".**
- O seu coordenador mantém coerência nas suas opiniões, ou muda-as consoante as circunstâncias?  
**"Acho que no geral mantém coerência quando há essa mudança também, é uma adaptação a circunstâncias que também não tem que ser necessariamente um aspeto negativo".**
- O seu coordenador consegue que as pessoas aceitem as suas decisões?  
**"Eu acho que sim".**
- Consegue conquistar o respeito das pessoas que o / a escutam?  
**"Eu acho que sim também no geral isto tem a ver com a minha personalidade as pessoas conquistam-me mais pelos atos do que por aquilo que dizem não por aquilo que escuto (...), no geral sim (...), da minha parte é isso".**
- O seu coordenador ajusta /adapta as mensagens às características da audiência?  
**"Creio que sim".**
- É capaz de gerir um conflito de forma construtiva?  
**"Sim já foi claro que é capaz".**
- Consegue rapidamente juntar a quantidade e qualidade de informação necessárias para a tomada de decisões?  
**"Em termos académicos sim, é uma pessoa que processa, tem bastante capacidade, reage e age rapidamente em termos de grupo, eu acho que processa rapidamente a quantidade de informação que lhe chega".**
- Quando confrontado com decisões difíceis, atua ou adia a decisão?  
**"Acho que atua".**
- É um pensador tático (curto prazo) ou estratégico (médio/longo prazo)?  
**"Eu acho que há uma predisposição para ser estratégica mais do que tática"... "á alguma tendência para avançar no sentido mais tático do que estratégico".**
- Consegue antecipar tendências, traduzindo-as em objetivos a prosseguir pela sua equipa?  
**"Sim creio que sim".**
- O seu coordenador teve ou tem capacidade para juntar uma boa equipa? Explique.  
**"Tendências gerais creio que sim, (...). Acho que foi capacidade e acaso também".**
- Sente-se verdadeiramente satisfeito com o seu coordenador ou fazer parte da sua equipa?  
**"Normalmente quando eu não estou satisfeito depois de algum processo mais ou menos prolongado de reflexão eu vou no sentido de me satisfazer e portanto se não estivesse satisfeito não tinha ficado ca 3 anos (...), bastante tranquilo em relação estar a trabalhar aqui sinto-me bem acho que gosto do trabalho que faço no geral e a coordenação não me causam de forma alguma problemas que me façam não estar satisfeito e me fazem quer pensar em melhores alternativas".**
- Acha que o seu coordenador se sente ameaçado (a) por pessoas mais experientes, com maior nível de educação formal?  
**"No caso da minha coordenadora é muito difícil haver maior nível de educação formal".**
- Ele trabalha bem com pessoas detentoras de diferentes estilos de atuação?  
**"Acho que trabalha melhor com pessoas de determinados estilos do que com outros há estilos que eu acho que resultam melhor".**
- Os membros da sua equipa estimam-se e respeitam-se mutuamente?  
**"Há membros da equipa que se estimam muito e que se respeitam muito há membros da equipa que fingem que se estimam muito e que se respeitam muito".**
- Solicita informação adequada, ou tenta sobretudo obter informação favorável?  
**"Há pessoas que transmitem as coisas de forma adequada, acho que essa informação é prezada pela coordenadora, creio que é essa que ela quer, acho que o que pretende é informação adequada, espero bem que sim senão é uma desilusão, mas acho que sim".**
- Como acha que ele motiva os outros? Atua através do seu exemplo?  
**"É com o seu exemplo e por determinado tipo de coisas por oportunidades concedidas ou proporcionadas".**
- "Sim atua através do exemplo bastante não no sentido gabarolas mas no sentido de trabalhar por ser muito uma pessoa ativa".**
- Quando delega, transmite autoridade e responsabilidade? Ou delega apenas a realização de tarefas?  
**"No geral não são todas as tarefas que exigem responsabilidade mas algumas tarefas que eu tenho desenvolvido uma parte importante delas pressupõe já alguma responsabilidade não responsabilidade à tomada de decisão, mas responsabilidade em termos da competência (...). Nesse aspeto ao delegar as tarefas que me têm delegado, não, algumas já pressupõe uma dose de responsabilidade".**
- Considera que ele faz demasiado macrogestão? Ou seja, gosta de ter tudo bem controlado, ou deixa as coisas andarem e apenas intervém em situações particulares? E neste caso quais?----

### Nº 3

#### ► Ficha/registo da entrevista:

- Nº da entrevista
- Data da realização da entrevista e local
- Observações
- Hora início - hora término

- Entrevista nº 3 - Q 10.

- Realizada a 22-06-2012 no Centro de Estudo Geográficos.

- A entrevista decorreu de forma descontraída e informal com fluência. O entrevistado expressa-se de forma clara e objetiva sempre atento com uma atitude realista esclareceu com exatidão, objetividade e convicto os temas abordados

- 14h.14m - 14h.45m (31 minutos).

#### ► Caracterização pessoal e profissional:

- Idade
- Género
- Nacionalidade
- Especialização
- Houve reconfiguração da especialização
- Categoria profissional
- Tipo de vínculo (tipo de contrato)
- Há quanto tempo ocupa a atual posição?
- Há quanto tempo trabalha na Instituição?
- Que tipo de atividades desenvolve na equipa?

- 
- 43 Anos
  - Feminino
  - Portuguesa
  - Geografia humana
  - Não
  - Professor auxiliar
  - Contrato tempo indeterminado
  - Desde que existe a equipa da Dra. L.
  - Desde 1980
  - *"Investigadora, colaboro nos projetos de investigação, escrevo artigos, inquéritos, entrevistas tudo o que for trabalho de investigação".*

### ► As perceções dos entrevistados sobre a liderança:

- O que significa para si liderança?

*"Liderança significa coordenação, gestão dirigir um conjunto de pessoas de forma a atingir determinados objetivos".*

- Definiria o seu coordenador como um líder?

*"Sim".*

- Qual o perfil de liderança que deseja na sua equipa?

*Que seja uma pessoa afável com as pessoas com quem ela lidera, que ouça as pessoas que são lideradas, – é aquilo que eu desejo para a minha equipa (...), uma pessoa com quem seja fácil manter uma relação de trabalho mas também uma relação pessoal (...). Uma pessoa que seja fácil de lidar, mas também ao mesmo tempo saiba definir objetivos e metas a atingir".*

- Considera que esse perfil de liderança é o mais apropriado para a concretização dos objetivos da equipa?

*"Acho que sim, sim este perfil de liderança que eu defini, acho que é o mais apropriado para a concretização dos objetivos da equipa".*

- Diversos autores consideram a gestão e a liderança como processos ou funções distintas. Qual a sua posição?

*"Para mim, liderança e gestão é um bocadinho semelhante, eu não faria essa diferenciação tão minuciosa para mim, são dois conceitos que estão muito interligados".*

### ► Competências fundamentais do coordenador/líder da equipa:

- O seu coordenado, define objetivos para a equipa e para cada um dos membros da equipa, comunica claramente os objetivos e incentiva os membros da equipa a participar nesses objetivos?

*"Eu acho que a nossa coordenadora defini os objetivos para a equipa, para cada um dos membros, às vezes não é muito clara (...), portanto de certa forma sim, nas reuniões que fazemos quinzenalmente é definido o que é que cada pessoa deve resguardar o seu tempo ou investir o seu tempo (...). Não tenho tanta certeza porque a prof. planeia muito bem as coisas e depois dividi as tarefas mas as pessoas também estão à vontade, se preferem investir o tempo noutra coisa (...). Sim acho que é clara sim".*

- Com que regularidade o seu coordenador revê o progresso de execução do trabalho? Acha que essa regularidade é a desejável?

*"Temos feito reuniões de 15 em 15 dias, eu acho que a regularidade é a desejável, sim".*

- Discutem-se os motivos pelos quais ocorrem desempenhos inferiores aos desejáveis?

*"Portanto se discutimos todos nos sabemos porque é que temos algumas tarefas em atraso, temos um excesso de trabalho, porque para além da investigação temos as aulas e ocupa muito tempo não é só as horas das aulas, é a preparação dos exercícios, é o atendimento aos alunos, é os e-mails dos alunos fora das aulas, e depois as avaliações, e as aulas extras porque tem dúvidas (...), eu acho que todos nos não conseguimos fazer mais do que se esta a fazer estamos todos a dar o máximo".*

- O seu coordenador ajuda as pessoas a encontrarem formas de ultrapassar as dificuldades de desempenho?

*"Estamos todos no mesmo barco vamos tentar ajudar-nos uns aos outros quando um esta mais aflito com uma coisa um ajuda outro ajuda é um bocadinho vamos remar todos na mesma direção".*

- O seu coordenador, ajuda cada membro da equipa a perceber como o seu trabalho se articula com o trabalho dos outros membros da equipa?

*"Sim perfeitamente, sabemos perfeitamente como é que as nossas tarefas encaixam nas outras e como é que essas tarefas se articulam com os projetos".*

- Ajuda (coordenador) a equipa a perceber como o respetivo trabalho se articula com o trabalho de outras equipas e departamentos?

*"Nós colaboramos com alguns núcleos de investigação aqui do centro, nomeadamente o NETURB (...). Colaboramos mais com esse núcleo, com só outros não tanto, aqui sabemos quando fazemos as reuniões quinzenais sabemos que temos que articular, sabemos e a prof. ajuda-nos a perceber".*

- As reuniões são realizadas com que frequência? Todos os membros comparecem sem exceção?

*"Com o núcleo todo talvez umas duas por ano, entre as equipas dos projetos de 15 em 15 dias"*

*"Não porque ate há pessoas que já estão aposentadas. Mas de resto, as pessoas vêm".*

- O seu coordenador comunica honestamente com os membros da equipa?

*"Sim".*

- Clarifica quais são as expetativas relativamente aos membros da sua equipa?

*"Sim sim nós combinamos o trabalho e de certa forma as pessoas sabem o que é que é esperado delas".*

- Encoraja os membros da sua equipa a apresentarem os respetivos pontos de vista?

**"Sim ela pede sempre a nossa opinião".**

- Transmite de forma célere a toda a equipa a informação de que necessitam para fazer trabalho fiável?

**"Sim, sim".**

- Ele proporciona feedback construtivo aos membros da equipa – ou seja: critica-os e elogia-os acerca do respetivo desempenho, de modo a que eles possam melhorá-lo?

**"Sim".**

- Elogia os sucessos de cada pessoa da equipa e da equipa no seu todo e preocupa-se com os respetivos fracassos?

**"Acho que sim se alguma coisa não corre bem conversamos e vamos tentar ajudar-nos a perceber o que é que não corre bem, o que é que não correu bem, sim".**

- Acha que toma medidas corretivas quando as coisas não estão a correr com o desejável?

**"Acho que sim, sim".**

- Todos os conflitos e discordâncias são discutidos até à sua resolução? (líder e equipa).

**"Nem sempre são discutidos, mas eu acho que se resolve, às vezes resolvem-se de forma tácita as pessoas percebem onde é que erraram".**

- O seu coordenador concentra-se no que é importante, não adia a tomada de decisões difíceis?

**"Sim não adia. Concentra-se no que é importante sim".**

- Ele define claramente as prioridades e os prazos?

**"Sim".**

- Delega autoridade quando tal não se revela aconselhável?

**"Não, acho que não".**

- Sempre que possível, estimula os membros da equipa de nível hierárquico mais baixo a tomarem decisões?

**"Sim".**

- Considera que as pessoas (equipa e líder) tomam a iniciativa em alturas apropriadas para bem do grupo?

**"Acho que sim, acho que de um modo geral sim".**

- O seu coordenador mostra confiança nos membros da equipa em quem delega funções?

**"Sim".**

- Acha que usa a delegação de funções para se desresponsabilizar?

**"Não de modo algum".**

- Não passa o tempo a controlar o trabalho dos outros (membros da equipa)?

**"Não acho que não passa o tempo a controlar o trabalho dos outros".**

- Encoraja os elementos da equipa a iniciarem os seus próprios projetos?

**"Sim".**

### ► A postura/atitude do coordenador/líder:

- O seu coordenador é uma pessoa íntegra? Preocupa-se em ser "íntegro" na vida pessoal e profissional? No seu entender essas diferenças afetam o modo como as pessoas se relacionam ele, ou considera que não é relevante?

**"Sem dúvida que é"**

**"E é na vida pessoal e na vida profissional".**

- Alguma vez o seu coordenador "coloriu", enviou ou ocultou informação? Em caso afirmativo, em que circunstâncias? Porquê? Parece-lhe que ele hoje repetia o mesmo comportamento?

**"Não acho que não nunca me apercebi disso".**

- O seu coordenador dá crédito às pessoas quando merecem (i.e., não guarda os "louros" para ele)?

**"Sim sim, sim".**

- O seu coordenador mantém coerência nas suas opiniões, ou muda-as consoante as circunstâncias?

**"Sim mantém coerência nas suas opiniões".**

- O seu coordenador consegue que as pessoas aceitem as suas decisões?

**"Sim, sim, consegue. Não há dúvidas".**

- Consegue conquistar o respeito das pessoas que o / a escutam?

**"Acho que de um modo geral sim acho eu".**

- O seu coordenador ajusta /adapta as mensagens às características da audiência?

**"Acho que sim, consoante as pessoas que estão seja as pessoas de um nível hierárquico semelhante ou a baixo adapta aquilo que tem a dizer ao momento e aos problemas que se colocam e aos desafios que se colocam".**

- É capaz de gerir um conflito de forma construtiva?

**"Eu acho que sim, eu acho que já surgiram situações em que a prof. Consegui, quando duas partes estavam em conflito, tentar conduzir da melhor forma".**

- Consegue rapidamente juntar a quantidade e qualidade de informação necessárias para a tomada de decisões?

**"Acho que sim a prof. É uma pessoa muito bem informada trabalha há muitos anos na universidade (...). Acho que é uma pessoa que tem muita informação, portanto consegue juntar a informação necessária para tomada de decisões".**

- Quando confrontado com decisões difíceis, atua ou adia a decisão?

**"Sim atua".**

- É um pensador tático (curto prazo) ou estratégico (médio/longo prazo)?

**"Claramente estratégico".**

- Consegue antecipar tendências, traduzindo-as em objetivos a prosseguir pela sua equipa?

**"Sim, consegue, tem-se revelado isso ultimamente".**

- O seu coordenador teve ou tem capacidade para juntar uma boa equipa? Explique.

**"Sim, porque tem projetos muito bons, as pessoas sentem-se atraídas pelos projetos".**

- Sente-se verdadeiramente satisfeito com o seu coordenador ou fazer parte da sua equipa?

**"Sim claramente as duas".**

- Acha que o seu coordenador sente-se ameaçado (a) por pessoas mais experientes, com maior nível de educação formal?

**"Não de certeza".**

- Ele trabalha bem com pessoas detentoras de diferentes estilos de atuação?

*"Eu diria que sim".*

- Os membros da sua equipa estimam-se e respeitam-se mutuamente?

*"Sim".*

- Solicita informação adequada, ou tenta sobretudo obter informação favorável?

*"Sim adequada".*

- Como acha que ele motiva os outros? Atua através do seu exemplo?

*"Tanto como o seu exemplo, é pelo entusiasmo que tem, pelo gosto que tem na sua profissão, transmite entusiasmo, gosto grande entrega aquilo que faz, porque gosta daquilo que faz, e quando a ouço falar o que eu sinto é uma grande inspiração com grande entusiasmo, com grande expectativa em relação ao futuro que isto vai correr bem vamos fazer bons projetos, bons artigos, bons resultados, isso a mim atrai-me" "Não é tanto pelo seu exemplo".*

- Quando delega, transmite autoridade e responsabilidade? Ou delega apenas a realização de tarefas?

*"Eu acho que transmite autoridade e responsabilidade aos outros não é apenas a delegação de tarefas".*

- Considera que ele faz demasiado macrogestão? Ou seja, gosta de ter tudo bem controlado, ou deixa as coisas andarem e apenas intervém em situações particulares? E neste caso quais?

*"Eu acho que sim, porque há prazos a cumprir e como coordenadora tem de responder por isso (...). Tem de manter um controlo apertado sobre as tarefas que estão a ser feitas (...), vai perguntando nestas reuniões quinzenais como é que as coisas estão a andar vai acompanhando a par e passo o que é que o grupo está a fazer".*

## Nº 4

### ► Ficha/registo da entrevista:

- Nº da entrevista

- Data da realização da entrevista e local

- Observações

- Hora início - hora término

---

- Entrevista nº 4 - Q 10.

- Realizada a 21-06-2012 no Centro de Estudo Geográficos.

- A entrevista decorreu de forma descontraída e informal com fluência. O entrevistado expressa-se de forma clara e objetiva sempre atento com uma atitude realista esclareceu com exatidão, objetividade e convicto os temas abordados

- 13h.20m - 14h.14m (54 minutos).

### ► Caracterização pessoal e profissional:

- Idade

- Género

- Nacionalidade

- Especialização

- Houve reconfiguração da especialização

- Categoria profissional

- Tipo de vínculo (tipo de contrato)

- Há quanto tempo ocupa a atual posição?

- Há quanto tempo trabalha na Instituição?

- Que tipo de atividades desenvolve na equipa?

---

- 32 Anos

- Feminina

- Britânica

- Área de estudos humanos (núcleo Migrare) sobre emigração

- Não

- Investigadora auxiliar

- Contrato de 5 anos

- 4 Anos

- 6 Anos

- Projeto financiado, coordenar duas bolsas (uma pós doutorado, outra mestre), membro de equipa em vários projetos da prof. L., dar aulas 4h por semana na licenciatura, mestrado e doutoramento de migrações.

### ► As perceções dos entrevistados sobre a liderança:

- O que significa para si liderança?

*"Liderança é a capacidade de criar as condições que as pessoas precisam para cumprir as funções delas e cumprir os objetivos delas".*

- Definiria o seu coordenador como um líder?

*"Claro que sim".*

- Qual o perfil de liderança que deseja na sua equipa?

*"O perfil de liderança para a nossa equipa é muito bom, devido à flexibilidade mas também a exigência de trabalho a nível de qualidade nestas duas coisas o poder conciliar a vida profissional e pessoal, provavelmente é o ponto mais importante para mim neste momento, (neste momento o perfil de liderança que está é o que deseja) sim neste momento, sim".*

- Considera que esse perfil de liderança é o mais apropriado para a concretização dos objetivos da equipa?

**"Sim eu acho que sim, às vezes a equipa é demasiado pequenina para o volume dos projetos que se apresentam, mas também tem muito a ver com o sistema da universidade além do estilo de liderança (...). Obviamente que tem uma implicação muito grande na qualidade do trabalho é uma coisa que sofre muito".**

- Diversos autores consideram a gestão e a liderança como processos ou funções *distintas*. Qual a sua posição?

**"Eu acho que são coisas distintas mas tem de ter um grande diálogo entre as duas coisas, são coisas distintas mas acho que tem de se integrar as duas coisas tem de ser complementares".**

### ► Competências fundamentais do coordenador/líder da equipa:

- O seu coordenado, define objetivos para a equipa e para cada um dos membros da equipa, comunica claramente os objetivos e incentiva os membros da equipa a participar nesses objetivos?

**"Eu acho que aqui, as coisas são um bocadinho desequilibradas porque a gente tem objetivos para atingir, a gente percebe o que é preciso fazer (...). Mas o sentido de responsabilidade é diferente entre os níveis. Nível mais baixo, podem fugir um bocadinho dos objetivos".**

**"Sim, sim muitas vezes é feita de uma maneira muito subtil, são dadas oportunidades na participação de conferências, reuniões de equipa, a pessoa acaba por se sentir valorizado, e é um incentivo mais subtil".**

- Com que regularidade o seu coordenador revê o progresso de execução do trabalho? Acha que essa regularidade é a desejável?

**"Normalmente está relacionado com os prazos que existem que não são decididas por eles próprios são definidos por outros corpos (...). Não, acho que precisamos ter mais tempo e prazos mais alargados para rever o trabalho e discutir o trabalho".**

- Discutem-se os motivos pelos quais ocorrem desempenhos inferiores aos desejáveis?

**"Sim".**

- O seu coordenador ajuda as pessoas a encontrarem formas de ultrapassar as dificuldades de desempenho?

**"Sim, sem dúvida nenhuma (...). Trabalhamos num ambiente onde sabemos que no caso de falharmos ou temos algum problema temos apoio para ultrapassarmos sem dúvida".**

- O seu coordenador, ajuda cada membro da equipa a perceber como o seu trabalho se articula com o trabalho dos outros membros da equipa?

**"Sim, não é uma questão de liderança é uma questão como o trabalho está estruturado com os vários".**

**"Ajuda (coordenador) a equipa a perceber como o respetivo trabalho se articula com o trabalho de outras equipas e departamentos?"**

**"Não, não trabalhamos com outras equipas ou departamentos".**

- As reuniões são realizadas com que frequência? Todos os membros comparecem sem exceção?

**"Sim no início do ano há uma reunião, de uma maneira geral comparecem todos".**

- O seu coordenador comunica honestamente com os membros da equipa?

**"Não acho que seja desonesta não, é mais uma questão de sensibilidade".**

- Clarifica quais são as expectativas relativamente aos membros da sua equipa?

**"Sim claramente sim".**

- Encoraja os membros da sua equipa a apresentarem os respetivos pontos de vista?

**"O grupo que já fez o doutoramento, que já tem alguma experiência (...). Com pessoas que já desenvolveram laços fortes, sim o nosso ponto de vista é claramente encorajado sim".**

- Transmite de forma célere a toda a equipa a informação de que necessitam para fazer trabalho fiável?

**"Sim".**

- Ele proporciona feedback construtivo aos membros da equipa – ou seja: critica-os e elogia-os acerca do respetivo desempenho, de modo a que eles possam melhorá-lo?

**"Na totalidade não, por exemplo não temos uma avaliação todos os anos não temos (...). Diz para melhor, ou não diz nada, depende de trabalho para trabalho".**

- Elogia os sucessos de cada pessoa da equipa e da equipa no seu todo e preocupa-se com os respetivos fracassos?

**"Sim muito e na frente das pessoas, também com os fracassos de uma maneira muito aberta".**

- Acha que toma medidas corretivas quando as coisas não estão a correr com o desejável?

**"Acho que sim. Toma medidas um bocadinho mais sérias".**

- Todos os conflitos e discordâncias são discutidos até à sua resolução? (líder e equipa).

**"Sim".**

- O seu coordenador concentra-se no que é importante, não adia a tomada de decisões difíceis?

**"Sim toma decisões rapidamente".**

- Ele define claramente as prioridades e os prazos?

**"Sim às vezes precisamos de fazer uma lista de prioridade porque é uma questão de apagarmos fogos".**

- Delega autoridade quando tal não se revela aconselhável?

**"Quando faz isto faz em situações que não vão prejudicar o trabalho".**

- Sempre que possível, estimula os membros da equipa de nível hierárquico mais baixo a tomarem decisões?

**"Quando se toma uma decisão toma-se em conjunto com as pessoas e ela, com autorização dela (...). Ela toma em conta a experiência das pessoas para tomar a decisão".**

- Considera que as pessoas (equipa e líder) tomam a iniciativa em alturas apropriadas para bem do grupo?

**"Sim sem dúvida. Muitas vezes toma iniciativas para membros do grupo para encorajar e serem um bocadinho mais independentes".**

- O seu coordenador mostra confiança nos membros da equipa em quem delega funções?

**"Sim sem dúvida e está lá para ajudar a resolver qualquer problema que possa surgir".**

- Acha que usa a delegação de funções para se desresponsabilizar?

**"Não nunca pelo contrário".**

- Não passa o tempo a controlar o trabalho dos outros (membros da equipa)?

**"Não, não dá flexibilidade (...) e fazemos o que é necessário para fazer há bastante flexibilidade".**

- Encoraja os elementos da equipa a iniciarem os seus próprios projetos?

**"Sim sem dúvida".**

## ► A postura/atitude do coordenador/líder:

- O seu coordenador é uma pessoa íntegra? Preocupa-se em ser "íntegro" na vida pessoal e profissional? No seu entender essas diferenças afetam o modo como as pessoas se relacionam ele, ou considera que não é relevante?

**"Sim sim, sim, é íntegra em todos os aspetos, as coisas estão muito ligadas a vida pessoal e a vida profissional por causa da carga de trabalho é muito complicado, é difícil separa as duas coisas".**

- Alguma vez o seu coordenador "coloriu", enviou ou ocultou informação? Em caso afirmativo, em que circunstâncias? Porquê? Parece-lhe que ele hoje repetia o mesmo comportamento?

**"Não, não! Há muita transparência eu confio muito nela há uma transparência grande".**

- O seu coordenador dá crédito às pessoas quando merecem (i.e., não guarda os "louros" para ele)?

**"Sim".**

- O seu coordenador mantém coerência nas suas opiniões, ou muda-as consoante as circunstâncias?

**"Não é uma característica pessoal tem opiniões fortes, tem uma postura forte, se perguntar-mos às pessoas de instituições diferentes, acho que elas vão dizer o mesmo a personalidade e a postura é forte, tem de se ser muito coerente".**

- O seu coordenador consegue que as pessoas aceitem as suas decisões?

**"Sim, também está relacionado com a hierarquia".**

- Consegue conquistar o respeito das pessoas que o / a escutam?

**"Sim, sem dúvida aqui dentro e no publico".**

- O seu coordenador ajusta /adapta as mensagens às características da audiência?

**"Sim isto é muito importante no trabalho. Temos que ser muito sensíveis na maneira como a informação está publicada para não haver maus entendimentos. Tem de ser sem dúvida nenhuma adaptadas".**

- É capaz de gerir um conflito de forma construtiva?

**"Eu acho que nestes casos temos bastante espaço para gerir as coisas, ela não vai interferir, só no caso de prejudicar o trabalho".**

- Consegue rapidamente juntar a quantidade e qualidade de informação necessárias para a tomada de decisões?

**"Sim, sim".**

- Quando confrontado com decisões difíceis, atua ou adia a decisão?

**"Eu acho que as decisões são tomadas, podem demorar algum tempo por causa de buracaria, mas na decisão é muito rápida".**

- É um pensador tático (curto prazo) ou estratégico (médio/longo prazo)?

**"Estratégico (...). Ela tem de garantir a sobrevivência do núcleo".**

- Consegue antecipar tendências, traduzindo-as em objetivos a prosseguir pela sua equipa?

**"Acho que sim", " não era previsto ela antecipa, acho que sim".**

- O seu coordenador teve ou tem capacidade para juntar uma boa equipa? Explique.

**"Sim, acho que sem dúvida nenhuma, quando surge uma pessoa boa ela faz tudo para dar oportunidade".**

- Sente-se verdadeiramente satisfeito com o seu coordenador ou fazer parte da sua equipa?

**"Sim, eu sinto-me satisfeita, sinto-me satisfeita por fazer parte da equipa, temos relações de confiança, ela merece destaque neste sentido, dentro da equipa".**

- Acha que o seu coordenador sente-se ameaçado (a) por pessoas mais experientes, com maior nível de educação formal?

**"Não, não".**

- Ele trabalha bem com pessoas detentoras de diferentes estilos de atuação?

**"Essa parte profissional dela, eu não conheço muito bem".**

- Os membros da sua equipa estimam-se e respeitam-se mutuamente?

**"Sim acho que há uma preocupação uns com os outros".**

- Solicita informação adequada, ou tenta sobretudo obter informação favorável?

**"Adequada, ela quer saber sempre, ela quer saber a realidade (...), adequada da situação atual realista".**

- Como acha que ele motiva os outros? Atua através do seu exemplo?

**"Na esfera pública ou académica incentiva".**

- Quando delega, transmite autoridade e responsabilidade? Ou delega apenas a realização de tarefas?

**"Depende dos níveis hierárquicos".**

- Considera que ele faz demasiado macrogestão? Ou seja, gosta de ter tudo bem controlado, ou deixa as coisas andarem e apenas intervém em situações particulares? E neste caso quais?

**"Ela não está em cima de nós mas tem uma clara visão do que se está a passar, dos projetos que estão em curso, há flexibilidade de maneira que as pessoas fazem mas nunca perde a visão do todo nunca, nunca, é impressionante".**

## Nº 5

### ► Ficha/registo da entrevista:

- Nº da entrevista

- Data da realização da entrevista e local

- Observações

- Hora início - hora término

---

- Entrevista nº 5 - Q 10.

- Realizada a 05-08-2012 no Centro de Estudo Geográficos.

- A entrevista decorreu de forma descontraída e informal com fluência. O entrevistado expressa-se de forma clara e objetiva sempre atento com uma atitude realista esclareceu com exatidão, objetividade e convicto os temas abordados.

- 15h - 16h (60 minutos).

### ► Caracterização pessoal e profissional:

- Idade
- Género
- Nacionalidade
- Especialização
- Houve reconfiguração da especialização
- Categoria profissional
- Tipo de vínculo (tipo de contrato)
- Há quanto tempo ocupa a atual posição?
- Há quanto tempo trabalha na Instituição?
- Que tipo de atividades desenvolve na equipa?

- 
- 32 Anos
  - Feminino
  - Portuguesa
  - Sociologia. Geografia Humana. Migrações
  - Não
  - Assistente de investigação
  - Bolseira
  - 4 Anos
  - 8 Anos
  - Investigação, secretariado, organização de eventos.

### ► As percepções dos entrevistados sobre a liderança:

- O que significa para si liderança?

*"Liderança é a capacidade de simultaneamente ser capaz de inspirar, motivar, orientar, influenciar, ter ideias, uma visão e transmitir confiança na sua concretização, mas também saber planejar, definir objetivos, estabelecer metas, coordenar, gerir tarefas e conflitos, etc., adaptando o comportamento e as atitudes às distintas circunstâncias e interlocutores. Um bom líder deve ser criativo, inovador, inspirador, mas também saber observar, ouvir e agir".*

- Definiria o seu coordenador como um líder?

*"Em certos aspetos sim (...). É uma pessoa que sempre tem novas ideias, que está sempre a pensar em novos projetos, e que incentiva os membros da equipa a surgirem também eles com ideias e projeto". "Tem uma capacidade de trabalho inigualável e muitas vezes inspiradora (...). Está constantemente a planejar e coordenar o trabalho e as tarefas a desenvolver pelos vários grupos de trabalho no sentido da concretização das metas e objetivos definidos; gasta imenso tempo na organização dos recursos materiais e humanos e no controlo logístico orçamental e financeiro, no sentido da sua otimização (...)".*

- Qual o perfil de liderança que deseja na sua equipa?

*"Acho que o perfil de liderança atual é bom e ajustado, ainda que por vezes seja arrebatador ou até mesmo claustrofóbico. "Isto é, o grau de envolvimento, entusiasmo e exigência em termos de empenhamento é tal, que há momentos em que chega a haver pouco ou nenhum espaço para alguma coisa que seja externa ao trabalho ou desempenho de determinadas tarefas relacionadas com os projetos em curso, como por exemplo, tempo para a família, atividades de tempos livres e culturais, ou até mesmo para desenvolver outras tarefas académicas como ler ou escrever (...)".*

- Considera que esse perfil de liderança é o mais apropriado para a concretização dos objetivos da equipa?

*"Sim, com os devidos ajustes já mencionados" (...). Considero que, por vezes, há um desajuste entre os objetivos planeados/definidos e os recursos materiais, mas essencialmente humanos, para a sua concretização. Esta situação conduz frequentemente a um descontentamento e mal-estar na equipa, que não tem a ver com o coordenador diretamente, nem com a sua ação, mas para o qual este deveria estar mais sensível e deveria fazer um esforço para minorar ou colmatar tais situações (...)".*

- Diversos autores consideram a gestão e a liderança como processos ou funções distintos. Qual a sua posição?

*"Concordo que são processos distintos mas com funções complementares. São processos distintos pois liderar e gerir baseiam-se em ideias distintas, requerem competências diversas e têm utilidades diferenciadas. São funções complementares porque não existe boa liderança sem uma gestão eficaz e não há boa gestão sem que esta seja reconhecida no papel de um líder (...)".*

### ► Competências fundamentais do coordenador/líder da equipa:

- O seu coordenado, define objetivos para a equipa e para cada um dos membros da equipa, comunica claramente os objetivos e incentiva os membros da equipa a participar nesses objetivos?

*"Sim, geralmente há uma reunião anual onde são definidos objetivos para a equipa, no geral, e para cada membro em particular. Esses objetivos podem passar por número e qualidade de publicações a fazer, organização e participação em eventos científicos, participação em projetos ou outras atividades específicas, tarefas concretas, etc. Estes objetivos podem já estar definidos á partida ou ser pedido a cada membro que apresente ideias e propostas e as desenvolva".*

- Com que regularidade o seu coordenador revê o progresso de execução do trabalho? Acha que essa regularidade é a desejável?

*"Por norma há uma permanente supervisão/accompanhamento de tudo o que se passa na equipa e em particular no que diz respeito ao progresso e à execução dos projetos. (...). Na globalidade, considero que o acompanhamento da progressão dos projetos e, por vezes, das tarefas de cada membro da equipa é feito na forma e com a regularidade adequadas".*

- Discutem-se os motivos pelos quais ocorrem desempenhos inferiores aos desejáveis? O seu coordenador ajuda as pessoas a encontrarem formas de ultrapassar as dificuldades de desempenho?

*"Sim. Normalmente há um confronto por parte do coordenador relativamente à pessoa/às pessoas envolvida/as na situação com o objetivo de tentar perceber as causas do fraco desempenho e garantir que a situação não se repete. Uma vez identificadas essas causas, geralmente á margem para diálogo, no sentido de procurar soluções".*

- O seu coordenador, ajuda cada membro da equipa a perceber como o seu trabalho se articula com o trabalho dos outros membros da equipa?

**"Sim. Quando se apresenta os projetos e se discute a atribuição de tarefas, normalmente fica claro para todos como é que cada tarefa se articula no decorrer da implementação dos trabalhos".**

- Ajuda (coordenador) a equipa a perceber como o respetivo trabalho se articula com o trabalho de outras equipas e departamentos?

**"Não. Esse conceito de "diálogo" entre as diferentes áreas de trabalho, muitas vezes até entre as que trabalham com as mesmas realidades, não existe e não é de todo promovido. De facto, pode dizer-se que é uma pena essa falta de sinergias e de intercâmbio pelas potencialidades que teria ao nível desenvolvimento dos trabalhos, interesse e melhoria dos resultados e visibilidade do trabalho feito. Esse é um dos problemas da instituição que mereceria atenção".**

- As reuniões são realizadas com que frequência? Todos os membros comparecem sem exceção?

**"Há três géneros de situações distintas: 1) reuniões de trabalho, 2) reuniões trabalho & convívio, 3) eventos de convívio. 1) reuniões de trabalho este género de reuniões (...) a) com a equipa toda, isto é, todos os membros do núcleo, (...). No primeiro caso as reuniões são mais esparsas no tempo, normalmente uma vez ao ano, no máximo duas (...)".**

- O seu coordenador comunica honestamente com os membros da equipa?

**"Normalmente sim. Mas às vezes há ocultação/omissão/manipulação de informações (nem sempre relevantes) ou tentativa de uso das relações para obtenção de determinadas informações sobre outros colegas ou decurso do trabalho, que não fica nada bem".**

- Clarifica quais são as expectativas relativamente aos membros da sua equipa?

**"Sim, mas nem sempre de forma explícita ou a não ser que seja questionado diretamente".**

- Encoraja os membros da sua equipa a apresentarem os respetivos pontos de vista?

**"Sim, mas apenas quando solicitado, em determinadas circunstâncias ou para certos assuntos".**

- Transmite de forma célere a toda a equipa a informação de que necessitam para fazer trabalho fiável?

**"Sim, as informações são transmitidas em tempo útil e apropriadas para o desenrolar dos trabalhos. Sempre que há mudanças no plano de trabalhos as novas diretivas ou indicações são apresentadas de forma eficaz mas nem sempre em tempo adequado para reajustar as estratégias de trabalho da melhor forma".**

- Ele proporciona feedback construtivo aos membros da equipa - ou seja: critica-os e elogia-os acerca do respetivo desempenho, de modo a que eles possam melhorá-lo?

**"Sim, sempre. Ainda que as críticas negativas às vezes sejam feitas de forma extemporânea".**

- Elogia os sucessos de cada pessoa da equipa e da equipa no seu todo e preocupa-se com os respetivos fracassos?

**"Sim, sempre".**

- Acha que toma medidas corretivas quando as coisas não estão a correr com o desejável?

**"Sim, sempre. Ainda que nem da forma mais adequada e nem sempre justa".**

- Todos os conflitos e discordâncias são discutidos até à sua resolução? (líder e equipa).

**"Depende das situações. Se estamos a falar de conflitos e discordâncias entre membros da equipa, estes são discutidos até haver um entendimento entre as partes ou se chegar a um impasse onde é necessário solicitar a intervenção externa do coordenador (que tenta sempre não se envolver a não ser que seja chamado a fazê-lo). Quando as discordâncias são entre o coordenador e um ou vários membros da equipa, há margem para algum diálogo, mas a decisão unilateral do coordenador é a regra e é preponderante, exceto em casos extremos de rotura da relação".**

- O seu coordenador concentra-se no que é importante, não adia a tomada de decisões difíceis?

**"Sim, quase sempre".**

- Ele define claramente as prioridades e os prazos?

**"Num plano mais macro e inicial de concretização de projetos, sim, os prazos e prioridades são sempre definidos de forma clara e objetiva. Quando falamos da gestão de tarefas concretas a situação altera-se, e a estratégia de definição de prioridades nem sempre é clara, sendo frequentemente instável e difusa, chegando mesmo a limitar ou condicionar a execução das tarefas de forma eficiente e eficaz".**

- Delega autoridade quando tal não se revela aconselhável?

**"Em algumas situações já aconteceu".**

**Sim, embora que sempre supervisionadas e consentidas".**

- Sempre que possível, estimula os membros da equipa de nível hierárquico mais baixo a tomarem decisões?

**"Sim, normalmente".**

- Considera que as pessoas (equipa e líder) tomam a iniciativa em alturas apropriadas para bem do grupo?

**"Sim, sempre".**

- O seu coordenador mostra confiança nos membros da equipa em quem delega funções?

**"Não. A delegação de decisões e funções, ainda que efetiva, são sempre acompanhadas/assistidas pelo coordenador. Salvo algumas exceções onde esse controlo é necessário ou se exige, por regra, há uma supervisão/accompanhamento constante do trabalho, mas não de controlo efetivo do que se faz, onde e quando".**

- Acha que usa a delegação de funções para se desresponsabilizar?

**"Não. A delegação de decisões e funções, ainda que efetiva, são sempre acompanhadas/assistidas pelo coordenador".**

- Não passa o tempo a controlar o trabalho dos outros (membros da equipa)?

**"Salvo algumas exceções onde esse controlo é necessário ou se exige, por regra, há uma supervisão/accompanhamento constante do trabalho, mas não de controlo efetivo do que se faz, onde e quando".**

- Encoraja os elementos da equipa a iniciarem os seus próprios projetos?

**"Sim, sempre. Mas principalmente se esses projetos se enquadrarem dentro dos objetivos e do trabalho desenvolvido pela equipa".**

### ► A postura/atitude do coordenador/líder:

- O seu coordenador é uma pessoa íntegra? Preocupa-se em ser "íntegro" na vida pessoal e profissional? No seu entender essas diferenças afetam o modo como as pessoas se relacionam ele, ou considera que não é relevante?

**"O coordenador é uma pessoa íntegra, tanto pessoal como profissionalmente. As pessoas têm grande consideração e respeito".**

- Alguma vez o seu coordenador "coloriu", enviou ou ocultou informação? Em caso afirmativo, em que circunstâncias? Porquê? Parece-lhe que ele hoje repetia o mesmo comportamento?

**"Sim, é um comportamento frequente".**

- O seu coordenador dá crédito às pessoas quando merecem (i.e., não guarda os "louros" para ele)?

**"Sim, sempre".**

- O seu coordenador mantém coerência nas suas opiniões, ou muda-as consoante as circunstâncias?

**"Normalmente há uma coerência geral nas opiniões, embora frequentemente as mensagens sejam ajustadas às circunstâncias e aos interlocutores".**

- O seu coordenador consegue que as pessoas aceitem as suas decisões?

**"Sim, claramente".**

- Consegue conquistar o respeito das pessoas que o / a escutam?

**"Sim".**

- O seu coordenador ajusta /adapta as mensagens às características da audiência?

**"Sim, sempre".**

- É capaz de gerir um conflito de forma construtiva?

**"Sim, faz sempre esse esforço".**

- Consegue rapidamente juntar a quantidade e qualidade de informação necessárias para a tomada de decisões?

**"Sim, quase sempre".**

- Quando confrontado com decisões difíceis, atua ou adia a decisão?

**"Pondera e atua rápida e eficazmente".**

- É um pensador tático (curto prazo) ou estratégico (médio/longo prazo)?

**"É um pensador estratégico. Tem sempre um ou dois planos a médio/longo prazo, com ideias, objetivos claros para o futuro e como os atingir".**

- Consegue antecipar tendências, traduzindo-as em objetivos a prosseguir pela sua equipa?

**"Sim, sem dúvida".**

- O seu coordenador teve ou tem capacidade para juntar uma boa equipa? Explique.

**"Tem a capacidade para juntar uma boa equipa, embora nem sempre o consiga fazer. Muitas vezes as circunstâncias e alguns traços de personalidade condicionam a apreciação das pessoas, do seu trabalho e do seu interesse ou relevância para a equipa, levando por vezes à valorização de umas pessoas em detrimento de outras que até poderiam ser melhores mais-valias para a equipa. Esses equívocos de avaliação podem também levar a que alguns membros com valor abandonem a equipa".**

- Sente-se verdadeiramente satisfeito com o seu coordenador ou fazer parte da sua equipa?

**"Sinto-me bastante satisfeita por fazer parte desta equipa e o trabalho do coordenador também me satisfaz"**

- Acha que o seu coordenador Sente-se ameaçado (a) por pessoas mais experientes, com maior nível de educação formal?

**"Não. É uma pessoa com formação académica completa e que já se encontra no topo da carreira. Existe, por vezes e em determinadas circunstâncias, um sentimento de grande insegurança e até de inferioridade".**

- Ele trabalha bem com pessoas detentoras de diferentes estilos de atuação?

**"Sim, desde que as tarefas sejam executadas e os objetivos sejam cumpridos, dentro dos prazos estabelecidos".**

- Os membros da sua equipa estimam-se e respeitam-se mutuamente?

**"No geral, sim".**

- Solicita informação adequada, ou tenta sobretudo obter informação favorável?

**"Normalmente gosta de obter a informação o mais completa possível sobre determinada situação, para posteriormente fazer a sua própria análise e reter os aspetos favoráveis ou desfavoráveis. Em relação ao seu trabalho em concreto, e quando a informação é pedida aos membros da equipa, procura sempre obter a informação favorável, de forma a reforçar a sua posição ou os resultados da sua análise ou do seu trabalho".**

- Como acha que ele motiva os outros? Atua através do seu exemplo?

**"Muito através da sua, às vezes, quase inumana, capacidade de trabalho. Mas também através do reconhecimento e do incentivo que faz, do e ao trabalho dos membros da equipa, bem como da quase permanente apresentação/divulgação de ideias e projetos para o futuro".**

- Quando delega, transmite autoridade e responsabilidade? Ou delega apenas a realização de tarefas?

**"A delegação de tarefas ou decisões vem sempre com um sentimento de enorme sentido de responsabilidade e de obrigação de fazer bem feito, que é passado de forma clara pelo coordenador".**

- Considera que ele faz demasiado macrogestão? Ou seja, gosta de ter tudo bem controlado, ou deixa as coisas andarem e apenas intervém em situações particulares? E neste caso quais?

**"Considero que o papel fundamental do coordenador é fazer uma macrogestão pormenorizada e competente dos projetos e dos diferentes grupos de trabalho que integram a equipa, bem como mobilizar e gerir recursos, entre outras tarefas. Neste caso em concreto, o coordenador faz isso de forma bastante eficaz mas também gosta de estar muito bem informado sobre aspetos micro, como o decurso dos trabalhos/tarefas de cada membro e a envolvente laboral dentro da equipa e necessita estar diretamente envolvido em algumas dinâmicas de trabalho. Apesar disso, há uma certa liberdade e flexibilidade na forma como o trabalho pode ser organizado e executado pelos grupos de trabalho e os membros da equipa em particular. Quando a coisas começam a correr menos bem em termos de cumprimento de tarefas, prazos, normas de trabalho, etc., ou há uma desconfiança de que informações estão a ser ocultadas ou as pessoas não estão a agir eticamente, então passa a haver um controlo efetivo dessas situações, com exigência de apresentação de resultados concretos, dentro de prazos muito limitados. A ação do coordenador aí é ajustada a cada situação em concreto".**