

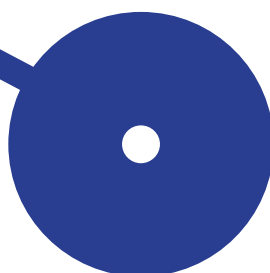
M

MESTRADO
ÁREA DE ESPECIALIZAÇÃO

Liderar para transformar: O Papel da Liderança na construção de equipas de alta performance - Um Estudo de Caso

Juliana Araújo Canastra

12/2025



Politécnico do Porto

Escola Superior de Educação

Juliana Araújo Canastra

**Liderar para transformar: O Papel da Liderança na
construção de equipas de alta performance - Um Estudo de
Caso**

Projeto de Mestrado

Mestrado em Administração das Organizações Educativas

Orientação: Prof.^a Doutora Paula Romão

Porto, dezembro de 2025

Para a minha mãe.

A quem a educação não foi garantida como direito nem como opção,

Viu no trabalho o sustento para garantir um teto e na mesa, o pão.

Dos seus três filhos, a Diana gostava de dançar e o Quim da consola,

mas viu em mim uma pequena que gostava da escola.

Mandou-me escrever composições e resolver tabuadas,

Na esperança de um futuro diferente do dela: um par de nadas.

Por ela, aqui estou e ela também cá está,

Porque não há sítio nenhum que uma esteja, que a outra não vá.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradecer à Professora Paula Romão por me ter ido buscar a um lugar de onde dificilmente eu sairia sozinha. Este trabalho é metade meu e metade do seu apoio, carinho e acompanhamento. Sempre vii mais em mim do que eu própria e sou-lhe infinitamente grata por isso. Admiro-a muito.

Em segundo lugar, agradecer à minha mãe, ao Quim e à Diana por sempre me terem criado com todo o amor e cuidado do mundo. O nosso berço não foi de ouro, mas o meu foi feito de sonhos, amor e proteção graças a eles. É um amor sem fim, obrigada.

Em terceiro lugar, um obrigado a toda a minha equipa que teve e tem, diariamente, a capacidade de me inspirar e de trazer de volta a luz que havia perdido em mim, antes de os encontrar. Fazem desta vida na capital um bocadinho menos fria, atenuando a saudade constante da minha cidade e da minha família com todo o carinho diário.

Por último, mas para sempre o meu primeiro, agradecer ao Rafa. Quando o conheci, assumiu como parte da sua missão, mostrar-me o que é ser verdadeiramente amada e fazer-me feliz. Desde que o conheci, nunca mais enfrentei a minha solidão sozinha e apesar de saber que deseja as coisas mais bonitas do mundo para mim, ele é a coisa mais bonita que já me aconteceu.

RESUMO ANALÍTICO

À medida que as organizações enfrentam níveis inéditos de complexidade, incerteza e interdependência, compreender o impacto da liderança na cultura e no funcionamento das equipas tornou-se uma prioridade estratégica. Neste contexto, tornou-se pertinente analisar de que forma práticas de liderança contribuem para o desenvolvimento de equipas de alta performance e para a consolidação de um ambiente de trabalho coeso e colaborativo. O objetivo geral deste estudo foi compreender o papel da liderança na construção de equipas de elevado desempenho. Especificamente, procurou-se caracterizar a cultura existente, analisar os papéis desempenhados na equipa, identificar competências individuais e coletivas, e avaliar a perceção dos colaboradores sobre a maturidade e evolução da equipa, de modo a fundamentar um plano de ação para o seu desenvolvimento. Recorreu-se a uma metodologia mista, aplicada a uma equipa de 13 elementos. O questionário quantitativo incluiu três secções: identificação de papéis de equipa inspirados no modelo de Belbin, avaliação de competências individuais nas dimensões relacional, cognitiva e executiva, e perceção da maturidade e evolução da equipa. Complementarmente, realizaram-se entrevistas semi-estruturadas a quatro participantes, incluindo a Diretora, interpretadas através de análise temática. Os resultados revelaram forte alinhamento com a missão organizacional e orgulho em fazer parte, mas fragilidades na comunicação, na clareza de papéis, na consistência dos processos e na segurança psicológica. A diversidade da equipa surgiu simultaneamente como recurso e desafio. Com base nestes resultados, foi desenvolvido um plano de ação centrado no reforço das relações, clarificação de papéis, desenvolvimento de competências e melhoria do ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Liderança; Cultura organizacional; Equipa; Alta Performance.

ABSTRACT

As organisations face unprecedented levels of complexity, uncertainty, and interdependence, understanding the impact of leadership on culture and team functioning has become a strategic priority. In this context, it is particularly relevant to understand how leadership practices contribute to the development of high-performance teams and to the consolidation of a cohesive and collaborative working environment. The main objective of this study was to understand the role of leadership in building high-performing teams. More specifically, the study sought to characterise the existing culture, analyse the roles performed within the team, identify individual and collective competences, and assess employees' perceptions of the team's maturity and evolution, in order to create a targeted development plan. A mixed-methods approach was adopted and applied to a team of 13 members. The quantitative questionnaire comprised three sections: identification of team roles inspired by Belbin's model; assessment of individual competences across relational, cognitive, and executive dimensions; and perceptions of the team's maturity and development. Additionally, semi-structured interviews were conducted with four participants, including the Director, and analysed using thematic analysis. Findings revealed strong alignment with the organisational mission and a sense of pride in belonging to the team, but also highlighted weaknesses in communication, role clarity, process consistency, and psychological safety. Team diversity emerged as both an asset and a challenge. Based on these results, a development plan was designed, focusing on strengthening relationships, clarifying roles, enhancing competences, and improving the overall working environment.

Keywords: Leadership; Organisational culture; Team; High performance.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Etapas de recolha de dados, instrumentos utilizados e outputs esperados

Tabela 2 – Papéis de equipa dominantes, secundários e áreas de reforço segundo o modelo de Belbin

Tabela 3 – Resultados médios das competências individuais por dimensão

Tabela 4 - Matriz comparativa das entrevistas B, C e D: convergências, divergências e padrões comuns

Tabela 5 - Dimensões críticas identificadas pela Diretora: potencialidades e fragilidades da equipa

Tabela 6 - Contributos das entrevistas B, C e D para as dimensões centrais identificadas no estudo

Tabela 7 - Síntese das forças, contextos de intervenção e formas de mobilização dos diferentes perfis da equipa

Tabela 8 - Iniciativas da fase de pré-temporada do plano de ação para o desenvolvimento da equipa

Tabela 9 - Iniciativas da fase de início da temporada do plano de ação para o desenvolvimento da equipa

Tabela 10 - Iniciativas da fase de meio da temporada do plano de ação para o desenvolvimento da equipa

Tabela 11 - Iniciativas da fase da reta final da temporada do plano de ação para o desenvolvimento da equipa

Tabela 12 - Indicadores de monitorização e sucesso das iniciativas do plano de ação

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Avaliação dos seis pilares da cultura organizacional segundo o Global Culture Report 2026

Figura 2 – Performance Wave: fases do processo de transformação de uma equipa

Figura 3 - Perfil médio da equipa com base nos papéis de equipa de Belbin

ÍNDICE

1.	INTRODUÇÃO.....	1
2.	ENQUADRAMENTO TEÓRICO E CONCEPTUAL.....	4
2.1.	CONCEITO DE LIDERANÇA.....	4
2.1.1.	ESTILOS DE LIDERANÇA: LIDERANÇA TRANSACIONAL VS LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL.....	5
2.1.2.	PERFIL DO NOVO LÍDER E LIDERANÇA RESSONANTE.....	6
2.1.3.	O PAPEL DA FORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	8
2.2.	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	9
2.2.1	MICROCULTURAS E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: A PERSPETIVA DE PETER SENGE.....	10
2.2.2	GLOBAL CULTURE REPORT E ANÁLISE DOS TALENT MAGNETS.....	11
2.3.	LIDERANÇA VS CULTURA ORGANIZACIONAL.....	14
2.4.	EQUIPAS DE ALTA PERFORMANCE.....	15
2.4.1.	DEFINIÇÃO DE EQUIPA.....	16
2.4.2.	EQUIPAS DE ALTA PERFORMANCE: CONCEITO E DESAFIOS.....	16
2.4.3.	DESENVOLVIMENTO DE EQUIPAS.....	17
2.4.4.	DIVERSIDADE E DINÂMICA DAS EQUIPAS.....	18
2.4.5.	PERFIS DE PAPÉIS DE EQUIPA SEGUNDO O MODELO DE BELBIN.....	20
2.4.6.	A MOTIVAÇÃO COMO FATOR DETERMINANTE NA PERFORMANCE DAS EQUIPAS 21	
2.4.7.	PERFORMANCE WAVE.....	22
2.5.	SÍNTESE DO CAPÍTULO.....	26
3.	ENQUADRAMENTO DA ORGANIZAÇÃO.....	28
4.	METODOLOGIA.....	30
4.1.	OBJETIVOS DO PROJETO.....	30
4.2.	METODOLOGIA A SEGUIR.....	32
4.3.	CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	34
4.4.	TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS A UTILIZAR.....	35
4.5.	TÉCNICAS DE TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS.....	37

4.6.	CONSIDERAÇÕES ÉTICAS.....	38
5.	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	40
5.1.	ENTREVISTA A – DIRETORA DA EQUIPA.....	40
5.1.1.	ANÁLISE DA ENTREVISTA	40
5.1.2.	SÍNTESE INTERPRETATIVA	43
5.2.	INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO	43
5.2.1.	PERFIL DA EQUIPA INSPIRADO EM BELBIN	43
5.2.1.1.	PERFIL MÉDIO DOS PAPÉIS DA EQUIPA.....	43
5.2.1.2.	PERFIS INDIVIDUAIS	45
5.2.2.	DIMENSÕES POR COMPETÊNCIAS	46
5.2.2.1.	DIMENSÃO RELACIONAL.....	48
5.2.2.2.	DIMENSÃO COGNITIVA	48
5.2.2.3.	DIMENSÃO EXECUTIVA.....	49
5.2.3.	PERCEÇÃO DA EQUIPA SOBRE PERFORMANCE E EVOLUÇÃO	50
5.2.3.1.	PERCEÇÃO DE EFICIÊNCIA E DESEMPENHO.....	50
5.2.3.2.	CULTURA DA EQUIPA.....	51
5.2.3.3.	MATURIDADE E EVOLUÇÃO	51
5.2.4.	ANÁLISE DAS ENTREVISTAS B, C E D.....	52
5.2.4.1.	DEFINIÇÃO DE EQUIPA: MISSÃO, COLABORAÇÃO E ÉTICA RELACIONAL 53	
5.2.4.2.	CONDIÇÕES PARA A ALTA PERFORMANCE: CONFIANÇA, CLAREZA E ALINHAMENTO.....	53
5.2.4.3.	FORMAÇÃO EM LIDERANÇA: DESENVOLVIMENTO TÉCNICO E RELACIONAL.....	54
5.2.4.4.	VISÃO PARA A EQUIPA: POTENCIAL COLETIVO, DESAFIOS RELACIONAIS E DIVERSIDADE	55
5.2.4.5.	SÍNTESE COMPARATIVA DAS DIMENSÕES EMERGENTES.....	56
6.	TRIANGULAÇÃO DOS DADOS.....	59
6.1.	INTRODUÇÃO	59
6.2.	DA VISÃO DA DIRETORA ÀS DIMENSÕES CRÍTICAS PARA A ALTA PERFORMANCE	59

6.3.	INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO: O QUE CONFIRMAR, APROFUNDAR OU CLARIFICAR.....	60
6.4.	CONTRIBUTOS DAS ENTREVISTAS FACE AOS RESULTADOS NUMÉRICOS.....	62
6.5.	MATURIDADE E EVOLUÇÃO DA EQUIPA: LEITURA PELOS MODELOS DE TUCKMAN E DA PERFORMANCE WAVE.....	63
6.6.	MAPA DE RESPOSTA DA EQUIPA E IMPLICAÇÕES PARA O PLANO DE AÇÃO ..	64
6.7.	SÍNTESE INTEGRADA DO PAPEL DA LIDERANÇA NA CONSTRUÇÃO DA ALTA PERFORMANCE	66
7.	PLANO DE AÇÃO	69
7.1.	INTRODUÇÃO	69
7.2.	DIAGNÓSTICO	69
7.2.1.	OBJETIVOS DO PLANO	71
7.2.2.	ARQUITETURA DO PLANO – A TEMPORADA 2026.....	71
7.3.	PLANO DE AÇÃO: BEM-VINDOS À FÓRMULA 1!	72
7.3.1.	TEMPORADA 2026.....	73
7.4.	INDICADORES-CHAVE DE PERFORMANCE E MONITORIZAÇÃO DO PLANO ...	79
7.5.	SÍNTESE DO PLANO DE AÇÃO	81
8.	CONCLUSÕES	83
9.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	87

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o mundo tem sido confrontado com transformações profundas resultantes da aceleração tecnológica, da globalização, da digitalização e da crescente presença da inteligência artificial nos processos de trabalho.

Estas mudanças alteraram de forma significativa os modelos de funcionamento das sociedades e das organizações, exigindo adaptações contínuas para garantir a sua sustentabilidade. A capacidade de inovar, reorganizar prioridades e atualizar métodos de trabalho tornou-se, assim, uma condição essencial para responder aos desafios emergentes, sem comprometer a identidade institucional que sustenta a coesão e a legitimidade organizacional.

Por consequência, a crescente complexidade dos contextos organizacionais evidenciou que o desempenho elevado dificilmente pode ser alcançado de forma isolada. Embora o discurso público frequentemente associe a alta performance a indivíduos excepcionais, os estudos sobre trabalho colaborativo demonstram que transformar um grupo de pessoas numa equipa coesa, e sequentemente, levá-la a operar em níveis elevados de performance, constitui um processo exigente, multifatorial e dependente de condições organizacionais bem definidas.

Nas grandes organizações, altamente operacionais e com múltiplas frentes de atuação, o trabalho em equipa tornou-se não apenas desejável, mas estruturante para a eficácia global. No entanto, características das novas gerações relacionadas com dispersão de foco, diminuição de disponibilidade relacional e dificuldade em assumir compromissos, tornam ainda mais relevante compreender as condições que favorecem a construção de equipas conectadas, motivadas e alinhadas com o propósito organizacional.

É neste contexto que se enquadra o presente estudo, realizado numa equipa – da qual faço parte - responsável pela aprendizagem e desenvolvimento de milhares de colaboradores de uma organização de grande escala. Sendo esta equipa a principal promotora de

práticas formais de formação, torna-se fundamental compreender as suas próprias dinâmicas internas.

Apesar da elevada competência técnica, da qualidade do trabalho produzido e de uma liderança consolidada, persistem fragilidades nas relações interpessoais, na articulação de papéis e na consolidação de práticas transversais de liderança. A investigação procurou, assim, compreender por que razão uma equipa com elevado potencial e responsabilidade estratégica ainda não opera num nível superior de desempenho coletivo.

O objetivo geral deste estudo consiste em analisar o papel da liderança na construção de equipas de alta performance. De forma específica, pretende-se:

1. Caracterizar a cultura de equipa existente
2. Analisar os papéis desempenhados pelos membros da equipa
3. Identificar competências individuais e coletivas associadas às dimensões Relacional, Cognitiva e Executiva
4. Avaliar a perceção da equipa relativamente à sua maturidade e evolução.

Estes elementos sustentam o desempenho de um plano de ação orientado para o desenvolvimento da equipa e para o reforço das práticas de liderança que possibilitam ambientes de aprendizagem eficazes.

O projeto de dissertação está organizado em seis capítulos. O primeiro apresenta o enquadramento teórico e conceptual, abordando os temas da liderança, cultura organizacional, dinâmica das equipas, alta performance e formação, evidenciando a relação entre estes conceitos. O segundo capítulo descreve o contexto organizacional, assegurando o anonimato da instituição. O terceiro capítulo apresenta a metodologia, justificando as opções metodológicas, os instrumentos de recolha e análise de dados e caracterizando a amostra. O quarto capítulo analisa os resultados obtidos através de entrevistas semi-estruturadas e de um questionário aplicado em formato digital. O quinto capítulo triangula os dados empíricos e o quadro teórico previamente desenvolvido. Por fim, o sexto capítulo apresenta o plano de ação para responder às necessidades

identificadas e potenciar o desenvolvimento da equipa, com base na formação interna, complementaridade de saberes e construção de relações significativas.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO E CONCEPTUAL

2.1. CONCEITO DE LIDERANÇA

A liderança é um dos pilares fundamentais da gestão organizacional e tem sido objeto de estudo ao longo de décadas, evoluindo à medida que as organizações e as relações de trabalho se transformam. Diversas abordagens teóricas têm procurado compreender o fenómeno da liderança à luz das mudanças de paradigma e da evolução das sociedades contemporâneas.

Para Carvalho, Bernardo, Sousa & Negas (2021), liderança é a capacidade de influenciar e mobilizar pessoas na prossecução de objetivos comuns. No contexto organizacional, isto traduz-se na habilidade de inspirar equipas em torno de uma visão e estratégia que conduzam à concretização das metas. Gonçalves (2021) sublinha que, embora muitas vezes ligada à autoridade, liderança é sobretudo um processo de tomada de decisão responsável e orientada para as pessoas.

O perfil contemporâneo afasta-se da visão tradicional centrada na autoridade formal. Atualmente, destacam-se competências como autoconhecimento, inteligência emocional, empatia e integridade (Chamorro-Premuzic, 2019). Estas competências assumem carácter estratégico tanto para as organizações como para os indivíduos, porque influenciam diretamente a retenção de talento, a inovação e construção de culturas adaptativas, numa era marcada pela transformação digital e pela diversidade cultural.

Se Carvalho et al. (2021) sublinham a capacidade dos líderes em mobilizar pessoas para objetivos comuns, Gonçalves (2021) chama a atenção para o risco de se associar liderança apenas à influência ou ao carisma, defendendo que um líder eficaz deve reconhecer também as suas limitações e pautar as decisões pela justiça e pela competência.

2.1.1. ESTILOS DE LIDERANÇA: LIDERANÇA TRANSACIONAL VS LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

A evolução do conceito provocou uma mudança de paradigma, conduzindo à emergência de diferentes abordagens sobre o papel do líder nas organizações. Entre as mais influentes destacam-se a liderança transacional e a liderança transformacional, que apresentam formas distintas de relação entre líderes e liderados.

O perfil de liderança valorizado por uma organização reflete os seus valores e a forma como projeta o futuro, não existindo um modelo único, pois diferentes contextos exigem estilos distintos. Bass & Avolio (1993) distinguem claramente estes perfis ao afirmar:

Transactional leaders work within their organizational cultures following existing rules, procedures, and norms; transformational leaders change their culture by first understanding it and then realigning the organization's culture with a new vision and a revision of its shared assumptions, values, and norms (p. 1).

Segundo Bass (1985), a liderança transformacional ultrapassa a figura individual do líder e manifesta-se no espaço relacional que se cria entre ele e os liderados. Um espaço invisível, mas com um enorme potencial de transformação. Nesse ambiente, tanto o líder como os liderados influenciam-se mutuamente, permitindo que ambos se transformem ao longo do tempo (Carvalho et al., 2021).

Por oposição, a liderança transacional baseia-se numa lógica de troca, onde o líder recompensa ou penaliza em função do desempenho (Burns, 1978). O objetivo é motivar os liderados a executar as suas tarefas com máxima eficiência, através da atribuição de recompensas pelos resultados alcançados. Embora mais comum nas organizações, este estilo tende a garantir estabilidade e eficiência, mas oferece menor estímulo ao crescimento e à inovação.

Vários autores defendem que os estilos transacional e transformacional podem ser complementares no exercício da liderança. Leithwood (1999) sustenta que líderes eficazes articulam práticas transacionais, que garantem estrutura, monitorização e disciplina, com comportamentos transformacionais, capazes de inspirar mudança e compromisso.

Barbuto (2005) reforça ainda que os líderes que integram componentes de ambos os estilos tendem a gerar níveis superiores de motivação, sobretudo em contextos organizacionais complexos, e esta complementaridade revela-se, assim, particularmente relevante em processos de desenvolvimento organizacional e transformação cultural.

Mais do que escolher entre liderança transacional ou transformacional, o essencial é compreender que cada uma responde a necessidades distintas da vida organizacional. As organizações vivem ciclos de estabilidade e de mudança e é na capacidade de interpretar esses ritmos que se revela a verdadeira maturidade da liderança.

Organizações sustentáveis são aquelas que formam novos líderes capazes de integrar a disciplina da gestão transacional com a energia criadora e disruptiva da liderança transformacional (Bass & Avolio, 1999).

2.1.2. PERFIL DO NOVO LÍDER E LIDERANÇA RESSONANTE

Focadas no desenvolvimento dos novos líderes, as organizações, apesar de ainda reféns de uma liderança transacional, têm os olhos postos numa liderança que transforme. Atualmente, esta transição é necessária para acompanhar a velocidade e a complexidade do mundo onde as organizações existem.

Em contextos de mudança, instabilidade e interdependência crescente, não basta gerir objetivos nem inspirar uma visão: é imperativo interpretar sinais, tomar decisões com sensibilidade e mobilizar pessoas com consciência e empatia.

A passagem do estudo de estilos para a análise do perfil do líder da nova era evidencia que, para além de técnicas e conhecimentos, a liderança eficaz depende cada vez mais de competências emocionais que potenciem o desenvolvimento das pessoas e da organização como um todo. Embora a inteligência cognitiva e as competências técnicas sejam indispensáveis, Goleman (2010) considera-as condições base para o exercício da liderança.

Do ponto de vista empírico, os dados apresentados por Goleman (2010) são particularmente expressivos: a inteligência emocional revelou-se duas vezes mais importante do que as competências cognitivas e técnicas para o desempenho em diferentes níveis organizacionais. Em cargos de maior responsabilidade, esta diferença torna-se ainda mais significativa: quase 90% da variação entre líderes de elevado desempenho e líderes intermédios explica-se por fatores relacionados com a inteligência emocional, não pelo quociente de inteligência.

Neste sentido, Drucker (2010) destaca que a eficácia da liderança não se limita à inspiração, mas assenta na capacidade de clarificar prioridades, tomar decisões e criar condições para que as pessoas executem o que realmente importa. Esta mudança implica revisão profunda dos modelos tradicionais de liderança, movendo o eixo da autoridade formal para a influência baseada na confiança, propósito e competência emocional.

O perfil do novo líder combina, assim, visão, ação e inteligência relacional. Mais do que gestor de processos, é um agente de transformação cultural, capaz de promover ambientes organizacionais resilientes e adaptativos.

Goleman, Boyatzis & McKee (2007) introduzem o conceito de liderança ressonante, sublinhando que a responsabilidade principal do líder é exatamente direcionar as emoções do grupo de forma positiva e construtiva. Como afirmam os autores,

Os grandes líderes emocionam-nos. Acendem as nossas paixões e inspiram o melhor que há em nós. Quando procuramos explicar por que somos tão eficazes, falamos de estratégia, de visão ou de ideias poderosas. Mas a realidade é muito mais básica: a Grande Liderança baseia-se nas emoções (p.23).

Esta afirmação evidencia que a liderança eficaz transcende a dimensão técnica e estratégica, pois assenta na capacidade de mobilizar emoções para criar um clima organizacional favorável. Em contrapartida, líderes dissonantes, incapazes de estabelecer relação emocional com as suas equipas, tendem a gerar climas de tensão e desmotivação.

Em síntese, a liderança ressonante constitui o caminho para a transição de um modelo de liderança transacional para um modelo transformacional, refletindo o perfil dos líderes modernos. Estes líderes devem ser capazes de influenciar de forma decisiva o clima

emocional da equipa, promover o seu envolvimento e dedicar particular atenção às dimensões relacionais.

2.1.3. O PAPEL DA FORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A formação constitui um pilar estratégico do desenvolvimento organizacional, não apenas pelo desenvolvimento de competências técnicas e emocionais, mas também pela capacidade de alinhar as pessoas com os objetivos estratégicos.

Mais do que um processo isolado, deve ser entendida como um mecanismo contínuo e intencional que impulsiona a qualidade, o potencial humano e a coerência interna das organizações (Bilhim, 2009). Neste sentido, a formação adquire particular relevância neste estudo, por se situar na intersecção entre liderança, cultura e desempenho.

A evolução do conceito de formação nas organizações revela uma transição de uma lógica pontual, centrada em ações isoladas, para uma abordagem holística, orientada para o desenvolvimento contínuo das pessoas e para a construção de culturas de aprendizagem. Viega (2024) sublinha que as empresas enfrentam hoje desafios significativos na gestão de competências e na criação de contextos que promovam o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores.

Kotter (2010) reconhece que muitos destes desafios organizacionais advêm de contextos profissionais excessivamente focados na gestão operacional e que tendem a limitar o desenvolvimento de competências de liderança transformacional. As organizações de elevado desempenho distinguem-se, justamente, pela intencionalidade com que identificam, acompanham e desenvolvem talentos ao longo do tempo.

A gestão de competências exige, assim, uma compreensão da cultura organizacional e dos processos de aprendizagem, assumindo-se como motor de inovação, adaptabilidade e sustentabilidade (Zangiski, Pinheiro de Lima & Gouvêa da Costa, 2009).

Investir no desenvolvimento contínuo dos colaboradores não é apenas uma prática desejável, mas uma condição necessária à criação de equipes resilientes, alinhadas e capazes de gerar vantagem competitiva (Lopes & Baioa, 2011).

A literatura evidencia que a liderança está a atravessar uma fase de transição, exigindo um equilíbrio entre práticas transacionais, fundamentais para garantir foco, disciplina e eficiência, e práticas transformacionais, necessárias para inspirar mudança, promover desenvolvimento e sustentar relações de confiança. Os novos líderes devem ser capazes de integrar ambas as abordagens, mobilizando competências emocionais e estratégicas para criar ambientes de trabalho que favoreçam a aprendizagem, a colaboração e o desempenho coletivo.

Neste enquadramento, a formação assume um papel estratégico: por um lado, é o principal mecanismo para capacitar líderes a exercer este modelo híbrido de liderança; por outro, é o instrumento que permite criar oportunidades de aprendizagem contínua nas equipes. Contudo, nas organizações, observa-se frequentemente um desfasamento entre esta intenção e a sua concretização, devido à constante redefinição de prioridades operacionais que limitam a aprendizagem contínua.

A pertinência da amostra deste estudo reforça-se precisamente por este motivo: a equipa analisada é responsável por conceber e operacionalizar com altos padrões de qualidade todas as práticas formais de formação da organização. Compreender o modo como esta equipa pensa e vive a liderança, é, portanto, compreender os alicerces que sustentam ou limitam o desenvolvimento das pessoas na organização.

2.2. CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional pode ser entendida como o conjunto de pressupostos básicos, valores partilhados e comportamentos que orientam a forma como os membros de uma organização recebem, pensam e reagem aos desafios internos e externos (Schein, 2010). Trata-se, portanto, de um sistema vivo e dinâmico, resultado da interação contínua entre pessoas, contextos e aprendizagens coletivas, e com uma identidade cultural única, influenciada pelo ambiente envolvente (Rodríguez Mansilla, 1992).

A gestão da cultura não é um processo meramente técnico, mas uma componente estratégica que requer uma liderança resiliente que não comprometa a identidade organizacional. Embora as organizações possam ser geridas através de planeamento e estrutura, nelas participam seres humanos, cujo comportamento é imprevisível (Rodríguez Mansilla, 1992).

Bilhim (2009) acrescenta uma camada de complexidade à gestão das organizações ao sublinhar que a cultura organizacional é um fenómeno plural, composto por uma cultura dominante e por diversas subculturas que coexistem dentro da mesma estrutura. Cada grupo profissional, departamento ou nível hierárquico desenvolve a sua própria forma de interpretar a realidade, construindo valores, símbolos e práticas específicas.

Deste modo, compreender a dinâmica cultural implica reconhecer três dimensões fundamentais: a sua natureza evolutiva, a coexistência de subculturas e a necessidade de líderes preparados para questionar pressupostos e gerir desafios adaptativos. Num contexto marcado pela complexidade e pela mudança acelerada, a cultura deixa de ser apenas um elemento identitário para se tornar um fator estratégico de competitividade e sustentabilidade (Bilhim, 2009).

2.2.1 MICROCULTURAS E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: A PERSPETIVA DE PETER SENGE

Dentro da cultura organizacional, coexistem microculturas que refletem práticas, valores e formas de trabalhar específicos de equipas ou departamentos. Peter Senge, em *La Quinta Disciplina*, introduz o conceito de micromundos como espaços experimentais que permitem às equipas e líderes testar hipóteses, explorar estratégias e desenvolver competências adaptativas – fatores críticos para a construção de equipas de alta performance.

Os micromundos funcionam como “campos de treino” para a tomada de decisão, onde é possível simular cenários complexos e compreender as consequências de longo prazo das escolhas estratégicas (Senge, 1992). Assim, ao acelerar ou desacelerar o tempo, isolar

variáveis e permitir múltiplas simulações, os micromundos tornam-se instrumentos poderosos para preparar líderes e equipas para cenários futuros.

Esta perspetiva complementa a visão de Bergamini (1994) sobre a liderança como “administradora de sentido”: os micromundos criam contextos onde líderes e equipas podem alinhar modelos mentais e reforçar a clareza de propósito, dando assim mais significado às suas experiências de trabalho e à forma como encaram novos desafios.

A perspetiva de Senge (1992) sobre micromundos como espaços de aprendizagem complementa a visão do Global Culture Report, produzido pela O.C. Tanner Institute, que define a cultura como um sistema dinâmico que começa e termina nas pessoas, orientado para o progresso.

Se, por um lado, os micromundos oferecem um ‘campo de treino’ para líderes e equipas experimentarem estratégias e desenvolverem competências adaptativas, por outro, o Relatório analisa as dinâmicas culturais atuais e apresenta os *Talent Magnets* - fatores que sustentam a cultura de qualquer organização moderna.

2.2.2 GLOBAL CULTURE REPORT E ANÁLISE DOS TALENT MAGNETS

Desde a sua primeira edição, o Global Culture Report tem vindo a medir seis elementos centrais que, na sua perspetiva, definem a cultura de uma organização e influenciam as decisões dos colaboradores em permanecer, envolver-se e contribuir. Para a *O.C. Tanner Institute*, a cultura organizacional é um sistema centrado nas pessoas e orientado para o progresso contínuo.

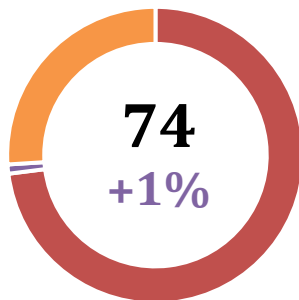
Estes seis elementos – designados *Talent Magnets*: Propósito, Oportunidade, Sucesso, Bem-estar, Liderança e Apreciação (O.C. Tanner, 2025, p. 8-9) - revelam a mudança paradigmática na forma como a cultura organizacional é conceptualizada e avaliada. A análise cultural deixa de assentar predominantemente em métricas operacionais ou de

produtividade, passando a incorporar indicadores que refletem a experiência do colaborador na vida organizacional. É com base nesta introdução ao Relatório que se apresentam, de seguida, os resultados referentes à edição de 2025.

Figura 1

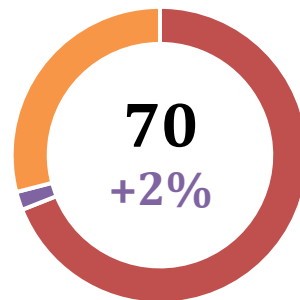
Avaliação dos seis pilares da cultura organizacional segundo o Global Culture Report 2026

EMPLOYEE SENSE OF PURPOSE



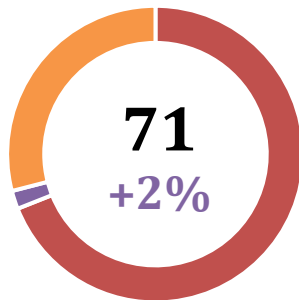
■ 2024 ■ Aumento 2025

EMPLOYEE SENSE OF OPPORTUNITY



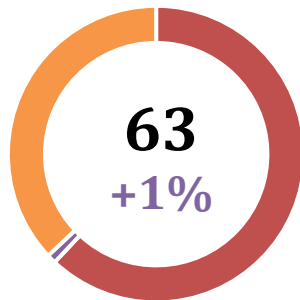
■ 2024 ■ Aumento 2025

EMPLOYEE SENSE OF SUCCESS



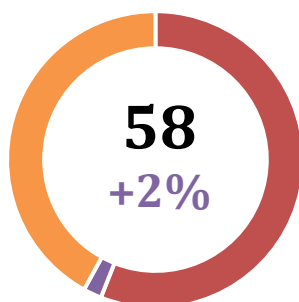
■ 2024 ■ Aumento 2025

EMPLOYEE SENSE OF APPRECIATION



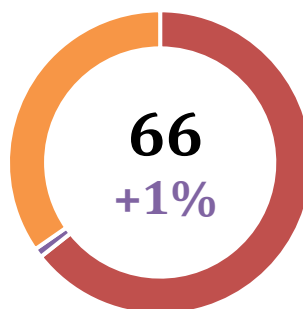
■ 2024 ■ Aumento 2025

EMPLOYEE SENSE OF WELLBEING



■ 2024 ■ Aumento 2025

EMPLOYEE SENSE OF LEADERSHIP



■ 2024 ■ Aumento 2025

Nota. Dados elaborados pelo autor e presentes no Global Culture Report 2025 do O.C. Tanner.

Em 2025, todos estes elementos registaram melhorias entre 1% e 2%, indicando um progresso consistente na consolidação das culturas internas, ainda que persistam áreas com margem significativa de desenvolvimento.

O Propósito representa a razão de ser da organização e o impacto que gera no ambiente envolvente. Perante os resultados, é o elemento com pontuação mais elevada, indicando que os colaboradores reconhecem esse impacto. Contudo, o crescimento pouco significativo sugere que esta ligação pode estar estagnada e precisa de ser revista (Global Culture Report, 2025).

As áreas com maior crescimento são a Oportunidade, o Sucesso e o Bem-estar. A Oportunidade refere-se à possibilidade de desenvolver competências, contribuir para um trabalho significativo e sentir-se desafiado. O Sucesso traduz-se no sentimento de conquista e pertença, vivido a nível individual, coletivo e organizacional. Estes dois elementos estão intimamente ligados: quando existe oportunidade, aumenta a probabilidade de sucesso. Quanto ao Bem-estar, apesar do crescimento, continua abaixo dos 60%, exigindo atenção prioritária. Trata-se de um fator transversal, capaz de influenciar todos os restantes (Global Culture Report, 2025).

A Liderança e Apreciação cresceram apenas 1% e permanecem abaixo de 70%. A liderança é um catalisador dos outros elementos e investir nela pode ter efeito

multiplicador. Uma melhoria lenta nesta dimensão pode estar a limitar o crescimento do propósito. A relação entre bem-estar e apreciação é igualmente crítica, pois ambos são pilares emocionais fundamentais para que cada colaborador se sinta valorizado e saudável. A baixa pontuação pode revelar uma cultura ainda muito orientada para resultados, com pouco foco no indivíduo (Global Culture Report, 2025).

Os seis *Talent Magnets* demonstram que fatores como apreciação, propósito, bem-estar, reconhecimento, oportunidade e sucesso passaram a constituir elementos estruturantes da experiência de trabalho, funcionando como verdadeiros indicadores estratégicos que as organizações devem monitorizar para fortalecer culturas mais humanas e sustentáveis.

Todavia, apesar de o relatório evidenciar a sua relevância para a leitura das culturas organizacionais, na prática muitas organizações ainda não os assumem plenamente como prioridades na sua matriz de análise. Embora estas dimensões estejam a ganhar progressiva visibilidade e exijam maior atenção, a sua integração ainda não se encontra transversalmente consolidada nas organizações.

Neste contexto, a liderança assume um papel determinante, uma vez que o seu impacto condiciona diretamente o desenvolvimento destas dimensões e o modo como são percecionadas pelos colaboradores. Assim, os resultados sugerem que a evolução da cultura organizacional está intrinsecamente ligada à qualidade da liderança, o que justifica a análise subsequente da relação entre os conceitos.

2.3. LIDERANÇA VS CULTURA ORGANIZACIONAL

A liderança e a cultura organizacional são temas centrais na análise do desempenho das organizações e no desenvolvimento das competências dos seus colaboradores. Segundo Bass & Avolio (1993), a cultura organizacional é, em grande medida, moldada pelas práticas de liderança, mas também influencia a forma como os líderes se desenvolvem.

Esta relação revela uma interdependência significativa entre liderança e cultura, que se influenciam mutuamente. Assim, não devem ser entendidas como dimensões isoladas,

mas como elementos com uma relação bidirecional de influência que sustentam, em conjunto, as práticas de gestão e as estratégias de desenvolvimento humano.

Neste contexto, torna-se essencial alinhar o perfil do líder com a visão organizacional. A liderança eficaz resulta da articulação entre lideranças individuais e liderança coletiva, num processo de influência mútua orientado para objetivos comuns. A definição e partilha desses objetivos integram a visão estratégica da organização, sendo a cultura o terreno onde essa visão se concretiza (Schein, 2010). O pensamento estratégico dos líderes é, assim, determinante para construir o futuro organizacional, alinhando pessoas e processos em torno de propósitos partilhados (Bass & Avolio, 1993).

Uma liderança eficaz promove contextos organizacionais onde todos compreendem o propósito do seu trabalho e o impacto que têm na organização. Este alinhamento fortalece a motivação e o compromisso dos colaboradores, além de contribuir para a criação de culturas organizacionais mais capazes de responder aos desafios do futuro. Assim, o modelo conceptual que orienta este estudo assume que o estilo de liderança adotado influencia diretamente a cultura organizacional.

Bass (1985) e Bass & Avolio (1993) demonstram que líderes transformacionais moldam culturas orientadas para a aprendizagem, inovação e colaboração, enquanto líderes predominantemente transacionais tendem a reforçar estruturas mais estáveis e focadas na eficiência.

Por sua vez, a cultura organizacional sustenta ou limita a performance das equipas, afetando a coesão, a motivação, a segurança psicológica e a capacidade de adaptação, dimensões já amplamente discutidas na literatura sobre equipas de elevado desempenho (Lança, 2012; Araújo & Henriques, 2005). Esta cadeia conceptual de liderança – cultura - performance de equipa constitui a base interpretativa que orienta a análise empírica da organização em estudo.

2.4. EQUIPAS DE ALTA PERFORMANCE

O sucesso das organizações depende, cada vez mais, de uma colaboração, comunicação e delegação eficaz entre os seus membros. Neste sentido, parte significativa da resposta que as organizações procuram dar aos desafios contemporâneos reside na criação de equipas motivadas, eficientes e de elevado desempenho – frequentemente designadas por equipas de alta performance - cujo trabalho colaborativo e visão partilhada constituem fatores críticos para o sucesso coletivo (Carvalho et al, 2021).

2.4.1. DEFINIÇÃO DE EQUIPA

Diferente de um grupo onde as pessoas interagem sem partilhar necessariamente algo, uma equipa pode ser entendida como um conjunto de indivíduos que assume objetivos comuns e coopera ativamente para os alcançar, colocando as suas competências ao serviço do coletivo (Araújo & Henriques, 2005).

O seu método de trabalho implica uma estrutura formal, funções específicas e processos organizados de planeamento, divisão de tarefas e tomada de decisão, sendo o esforço coletivo e a responsabilidade partilhada pelos resultados os seus traços diferenciados (Carvalho et al., 2021).

2.4.2. EQUIPAS DE ALTA PERFORMANCE: CONCEITO E DESAFIOS

Equipas de alta performance caracterizam-se por trabalharem colaborativamente, partilharem a mesma visão organizacional e por, apesar da exigência do desafio, responderem com elevada competência quer do ponto de vista técnico como comportamental (Lança, 2012).

Dennerline & Aitken (2023) propõem o conceito de *performance enablement*, defendendo que os sistemas modernos de gestão de desempenho devem afastar-se de lógicas hierárquicas e de controlo e recentrar-se nas necessidades dos colaboradores. Em vez de se limitarem a avaliar e classificar, os líderes são chamados a apoiar a definição de objetivos de desenvolvimento alinhados com a estratégia da organização e acompanhar frequentemente o caminho para os atingir.

Esta conceção da performance, centrada na capacitação e no desenvolvimento contínuo, converge com os princípios da teoria dos dois fatores de Herzberg, segundo a qual os fatores higiénicos evitam a insatisfação, enquanto fatores motivacionais promovem envolvimento, criatividade e dedicação. Assim, o desempenho de uma equipa depende da combinação equilibrada de condições de trabalho adequadas e oportunidades de reconhecimento e crescimento pessoal (Lança, 2012; Dennerline & Aitken, 2023).

Nesta perspetiva, a performance deixa de ser uma meta isolada e passa a ser entendida como um sistema dinâmico, sustentado por feedback, confiança e propósito partilhado. Equipas de alta performance emergem quando o feedback é frequente, bidirecional e construtivo, e quando a liderança atua como facilitadora do crescimento individual e coletivo, em vez de se limitar à avaliação de resultados (Dennerline & Aitken, 2023).

Apesar destes princípios orientadores, a constituição de equipas de alta performance continua a ser um processo complexo e, em grande medida, invisível. Lança (2012) defende que a construção destas equipas é particularmente difícil de replicar, uma vez que depende da conjugação de múltiplos fatores interdependentes, incluindo o estilo de liderança, competência técnica individual, a atitude e predisposição coletivas, a harmonização dos talentos de cada membro e a capacidade de operar de forma coordenada e alinhada.

2.4.3. DESENVOLVIMENTO DE EQUIPAS

Carvalho et al. (2021), afirmam que a construção de uma equipa deve ser cuidadosamente planeada, tendo em conta os resultados pretendidos, as competências necessárias e a melhor forma de alocar cada membro a uma função que potencie o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Compreender a dinâmica interna das equipas e o modo como estas evoluem ao longo do tempo é essencial para garantir o seu bom funcionamento. Diversos autores procuraram descrever as fases pelas quais as equipas passam desde a sua constituição até atingirem a maturidade, sendo o modelo de 4 fases de desenvolvimento de Bruce W. Tuckman um dos

mais amplamente reconhecidos e que, anos mais tarde, em conjunto com Jensen, acrescentaram a 5ª fase.

Tuckman & Jensen (1977) identificam cinco fases de desenvolvimento de uma equipa: Formação, Turbulência, Normalização, Desempenho e Superação. Lança (2012) explica que a 4ª fase (Desempenho) é o objetivo natural das equipas, mas muitas acabam por não chegar lá devido a conflitos, falta de alinhamento ou ausência de competências fundamentais. Por outro lado, a 5ª fase (Superação) não se trata de um resultado, mas sim de uma escolha consciente porque implica intencionalidade, compromisso e investimento.

Kinicki & Kreitner (2006) aprofundam este modelo, detalhando cada uma das fases. A primeira, Formação, corresponde ao momento inicial de aproximação e construção de confiança, marcado por forte dependência do líder. Segue-se a fase de Turbulência, caracterizada por conflitos e necessidade de clarificação de papéis, exigindo liderança ativa. Quando estas tensões são resolvidas, surge a Normalização, com maior coesão da equipa e foco nos objetivos comuns. A fase de Desempenho traduz a maturidade da equipa, evidenciada pela autonomia e orientação para resultados. Por fim, a Superação representa o ponto máximo de eficácia e coesão, ocorrendo geralmente com o término do projeto ou alterações na composição da equipa.

A compreensão destas fases é essencial para analisar como a diversidade de perfis influencia a dinâmica das equipas, uma vez que o fator humano constitui a principal razão para a sua evolução ou estagnação. Em particular, na fase de Turbulência, as diferenças individuais tendem a intensificar conflitos e disputas por espaço, exigindo uma liderança capaz de transformar essa diversidade em complementaridade.

2.4.4. DIVERSIDADE E DINÂMICA DAS EQUIPAS

A diversidade de perfis dos membros da equipa resulta de fatores pessoais, profissionais e sociais, acrescentando complexidade e riqueza à sua dinâmica interna. Esta diversidade torna a gestão de equipas simultaneamente um desafio e uma oportunidade de crescimento coletivo. Lança (2012) reconhece que a conjugação destas diferenças em prol

da construção da identidade da equipa é uma tarefa exigente, mas profundamente aliciante, visto que se trata de

Descobrir não só o como, mas o porquê das equipas conseguirem atingir patamares e desempenhos tão díspares umas das outras, e mais fantástico ainda, atingir desempenhos diferentes perante distintos contextos ou líderes desses grupos de pessoas (p.15).

As equipas multifuncionais destacam-se pela sua capacidade de promover uma gestão mais eficaz e abrangente, resultado da combinação de diferentes perspetivas, experiências e competências dos seus membros. Esta diversidade favorece uma abordagem mais holística nos momentos de tomada de decisão, permitindo uma análise mais crítica e aprofundada da qualidade do trabalho desenvolvido (Lança, 2012).

Contudo, a diversidade também pode potenciar conflitos interpessoais, sobretudo quando existem diferenças em valores éticos, estilos de comunicação ou formas de trabalhar. Neste contexto, torna-se fundamental cultivar valores como tolerância, respeito e comunicação aberta, pilares essenciais para a construção de ambientes colaborativos e inclusivos.

O papel do líder é determinante na promoção destes valores. Mais do que prescrever soluções, o líder deve envolver os membros da equipa no processo de confronto com os desafios, estimulando o questionamento, o reajuste de premissas e o desenvolvimento de novas práticas. Para tal, é necessário um profundo conhecimento de cada elemento da equipa e da identidade coletiva que se pretende construir (Lança, 2012).

A equipa em estudo encontra-se numa fase de reorganização interna e redistribuição de responsabilidades, consequência do rápido crescimento que levou ao aumento para o dobro do efetivo em pouco tempo.

Esta nova realidade exige o restabelecimento de bases fundamentais, bem como um conhecimento aprofundado do perfil e das competências de cada membro. Paralelamente, torna-se necessário alocar estrategicamente esses talentos, potenciando sinergias entre perfis semelhantes ou colmatando lacunas de desenvolvimento existentes noutros elementos.

2.4.5. PERFIS DE PAPÉIS DE EQUIPA SEGUNDO O MODELO DE BELBIN

O modelo de papéis de equipa resulta de uma investigação longitudinal conduzida por Meredith Belbin e a sua equipa ao longo de nove anos, na qual a autora procurou compreender se o sucesso das equipas estava relacionado com a inteligência ou com traços de personalidade dos seus membros.

Contudo, os resultados mostraram que equipas compostas apenas por pessoas muito inteligentes ou por homogeneidade de personalidade não alcançavam os resultados esperados. Na prática, porém, poucas organizações possuem maturidade para integrar esta visão na constituição das suas equipas, perpetuando modelos de recrutamento e promoção centrados num perfil muito específico e não na diversidade coletiva.

A investigação evoluiu para a identificação de nove padrões comportamentais que, em conjunto, potenciavam o desempenho coletivo. Assim, Belbin (2010) definiu novos papéis comportamentais distintos, cada um com especificidades próprias, que, quando equilibrados numa equipa, aumentam significativamente a probabilidade de sucesso, sendo eles:

- › ***Plant (PL)***: Gera ideias inovadoras e soluções criativas para problemas complexos.
- › ***Resource Investigator (RI)***: Explora oportunidades externas e estabelece contactos úteis para a equipa.
- › ***Coordinator (CO)***: Clarifica objetivos, promove a participação e orienta o grupo para o cumprimento das metas.
- › ***Shaper (SH)***: Impulsiona a equipa, desafia o grupo e mantém o foco nos resultados, especialmente sob pressão.
- › ***Monitor Evaluator (ME)***: Analisa criticamente as opções, pondera decisões e identifica riscos e oportunidades.
- › ***Teamworker (TW)***: Promove a colaboração, apoia colegas e contribui para um ambiente harmonioso.

- › **Implementer (IM):** Transforma ideias em planos concretos e assegura a execução disciplinada das tarefas.
- › **Completer Finisher (CF):** Garante o rigor, a atenção ao detalhe e o cumprimento dos prazos.
- › **Specialist (SP):** Contribui com conhecimentos técnicos ou competências muito específicas, sendo uma referência em determinada área.

Segundo Belbin (2010), o modelo dos papéis de equipa pode ser aplicado em múltiplas dimensões da gestão de equipas, desde a seleção e composição de grupos de trabalho até ao diagnóstico e desenvolvimento das equipas existentes.

A identificação dos diferentes papéis permite reconhecer desequilíbrios, potenciar complementaridades e apoiar a gestão de conflitos, contribuindo para equipas mais equilibradas e eficazes. Esta perspetiva é corroborada por Araújo & Henriques (2005) e por Lança (2012), que destacam que a diversidade comportamental, quando bem gerida, aumenta a capacidade de resposta coletiva, favorecendo a colaboração, a inovação e o desempenho.

Este modelo é particularmente relevante para o presente estudo, pois a análise dos papéis de equipa na organização em estudo será inspirada na abordagem de Belbin, permitindo compreender como a diversidade comportamental contribui para a eficácia coletiva.

A análise destes papéis permite compreender como a valorização dos diferentes contributos individuais pode potenciar não só a eficácia, mas também a motivação dos membros, ao promover o reconhecimento e a participação ativa de todos.

2.4.6. A MOTIVAÇÃO COMO FATOR DETERMINANTE NA PERFORMANCE DAS EQUIPAS

A teoria da motivação-higiene, desenvolvida por Frederick Herzberg, também conhecida como teoria dos dois fatores, constitui um marco na compreensão da motivação no contexto organizacional. Segundo Herzberg (1968), os fatores que geram satisfação no

trabalho são distintos dos que geram insatisfação. Essa abordagem distingue dois tipos de fatores: os higiênicos (extrínsecos) e os motivacionais (intrínsecos).

Os fatores higiênicos são essenciais para prevenir a insatisfação, mas a sua presença isolada não garante níveis elevados de motivação. Entre estes destacam-se o salário, as condições de trabalho e as relações interpessoais. Considerados pelo trabalhador como elementos básicos, a sua existência não aumenta a motivação, mas a sua ausência gera insatisfação (Carvalho et al., 2021).

Em contraste, os fatores motivacionais são ligados ao conteúdo do trabalho e à natureza das tarefas e a sua presença tende a gerar elevados níveis de motivação, enquanto a sua ausência não implica necessariamente insatisfação. Herzberg defende que a motivação verdadeira resulta da criação de oportunidades que permitam aos colaboradores experienciar desenvolvimento e autorrealização (Herzberg, 1968).

A perspetiva de Herzberg, embora influente, não está isenta de críticas. Alguns estudos apontam que a distinção rígida entre fatores higiênicos e motivacionais nem sempre é clara na prática, uma vez que elementos como o salário ou as condições de trabalho podem funcionar simultaneamente como fatores de prevenção da insatisfação e como sinais de reconhecimento e valorização, por exemplo.

Ainda assim, o modelo é útil para sublinhar que aumentar apenas os fatores extrínsecos raramente gera compromisso duradouro, o que reforça a importância do desenho do trabalho e das oportunidades de desenvolvimento no contexto das equipas de alta performance.

2.4.7. PERFORMANCE WAVE

Ashby & Sheikh (2023), no livro *Every Team Actually Doing Better*, apresentam um guia prático de transformação organizacional que demonstra como os líderes podem alcançar um crescimento excepcional para o negócio, enquanto geram, ao mesmo tempo, valor social significativo e impacto positivo.

Entre os vários instrumentos apresentados, destaca-se a ferramenta *Performance Wave* que é utilizada como ponto de partida para o desenho de um plano personalizado de desenvolvimento e impacto, designado pelos autores como *momentum plan*.

A metáfora da “onda” é particularmente relevante, uma vez que se traduz a natureza cíclica, rítmica e não linear da performance das equipas. A ferramenta propõe uma leitura dinâmica da transformação estruturada em quatro fases - Direção, Ignição, Aceleração e Amplificação - que representam a progressão natural das equipas e organizações desde o diagnóstico e alinhamento inicial até à consolidação de novos comportamentos e resultados sustentáveis, sendo elas:

- Direção – Definição de direção clara e inspiradora, diagnosticam-se aceleradores e bloqueadores culturais e constrói-se um plano de mudança de longo prazo.
- Ignição - Criação de compromisso e crença coletiva, garantindo o alinhamento de objetivos e a obtenção de resultados que reforçam o envolvimento emocional das equipas.
- Aceleração – Intensifica-se o desempenho e o ritmo de mudança, reforçando a capacidade da liderança intermédia e capacitando as equipas a agir de acordo com o propósito da organização.
- Amplificação – Sustenta e amplia o impacto alcançado, através da inovação, do desenvolvimento de talento e da consolidação de uma cultura organizacional orientada para o propósito.

Figura 2

Performance Wave: fases do processo de transformação de uma equipa



Nota. Adaptado de Ashby & Sheikh (2023, pp. 137-138)

A *Performance Wave* ao estruturar o processo de transformação em fases progressivas, apresenta paralelismos significativos com o modelo de desenvolvimento de equipas proposto por Tuckman. Ambas as abordagens reconhecem que o desempenho coletivo não é um estado fixo, mas sim o resultado de um processo evolutivo, sustentado por liderança eficaz, alinhamento de objetivos e maturação das relações interpessoais.

Enquanto Tuckman & Jensen (1977) descrevem as etapas emocionais e funcionais pelas quais uma equipa passa, desde a sua formação até à superação do desafio que a une, a *Performance Wave* propõe uma leitura estratégica e orientada para o impacto.

As fases de Direção e Ignição correspondem, em certa medida, às fases iniciais de Formação e Turbulência no desenvolvimento das equipas, onde se definem intenções, se gera alinhamento e se enfrentam resistências. Já as fases de Aceleração e Amplificação refletem o amadurecimento da equipa, aproximando-se das fases de desempenho e

superação, em que a autonomia, a inovação e o compromisso coletivo se tornam evidentes.

Esta abordagem amplia a visão de *performance enablement* explorada no capítulo anterior, ao situá-la num plano estratégico e de longo prazo. Se anteriormente a ênfase recaía na capacitação individual e na cultura de feedback contínuo, a *Performance Wave* demonstra como essa lógica pode ser aplicada à escala organizacional, articulando propósito, estrutura e comportamento ao longo de todo o processo de transformação.

Esta convergência de modelos reforça a ideia de que equipas de alta performance não emergem espontaneamente, mas sim através de processos intencionais de desenvolvimento, sustentados por práticas de liderança transformacional e estratégias de capacitação contínua. Modelos como as fases de desenvolvimento de Tuckman e a perspectiva da *performance enablement* ajudam a compreender que o desempenho não é um estado fixo, mas um processo dinâmico de aprendizagem e constante adaptação.

No entanto, a *Performance Wave* e a integração destes conceitos emergentes permanecem ferramentas relativamente recentes, cuja aplicabilidade prática em organizações de grande dimensão pode ainda revelar variações significativas.

Mais do que assumir a sua adoção plena, importa compreender os seus princípios estruturantes para interpretar com maior precisão os ciclos de performance das equipas e discernir até que ponto estes modelos podem potenciar ou, pelo seu carácter disruptivo, eventualmente limitar determinadas dinâmicas coletivas.

Em síntese, as equipas de alta performance resultam da conjugação de vários fatores: clareza de objetivos, papéis bem definidos, confiança mútua, diversidade de perfis, mecanismos de feedback e liderança capaz de alinhar esforços em torno de um propósito comum.

2.5. SÍNTESE DO CAPÍTULO

A liderança contemporânea tem sido amplamente reinterpretada por autores como Bass, Avolio e Goleman, que destacam a importância de competências emocionais e relacionais para coordenar equipas e influenciar culturas organizacionais. A distinção clássica entre liderança transacional e transformacional (Bass & Avolio, 1993) mantém-se relevante, mas ganha maior impacto quando articulada com a capacidade de interpretar o contexto e ajustar comportamentos.

Neste enquadramento, a cultura organizacional, entendida como sistema de valores e pressupostos partilhados (Schein, 2010), constitui o espaço onde a liderança ganha ou perde eficácia, funcionando como mecanismo ativo que reforça ou neutraliza práticas de liderança e condiciona a forma como as equipas aprendem, colaboram e interpretam o seu trabalho.

Contudo, a visão de cultura como algo moldável pela liderança não deve ser simplificada, pois as microculturas podem resistir a iniciativas de mudança (Senge, 1992), sendo fundamental que as equipas, especialmente as de formação, saibam gerir as subculturas existentes.

A literatura sobre equipas de alta performance, com contributos de Tuckman & Jensen (1977) e Lança (2012), evidencia que o desempenho coletivo resulta de um processo evolutivo e intencional, e não da mera soma de competências individuais. Neste contexto, o modelo de Belbin acrescenta uma perspetiva fundamental ao demonstrar que a diversidade de perfis comportamentais é um recurso estratégico para a eficácia das equipas.

Equipas de alta performance distinguem-se não só pela complementaridade técnica, mas sobretudo pela articulação intencional de diferentes papéis, o que permite potenciar a coesão, a autonomia e o sentido de missão, enquanto minimiza conflitos e promove a motivação dos membros.

Por fim, a formação assume-se como um dos pilares mais estratégicos, sobretudo em organizações que a integram na sua identidade. Autores como Bilhim (2009) sublinham que a formação só gera impacto quando é integrada numa estratégia organizacional coerente, apoiada por uma liderança capaz de transformar conhecimento em prática e cultura.

Assim, compreender o papel da liderança na construção de equipas de alta performance implica, também, reconhecer como a gestão da diversidade de perfis e a valorização dos diferentes papéis, à luz de Belbin (2010), contribuem para transformar formação em cultura, motivação e resultados.

3. ENQUADRAMENTO DA ORGANIZAÇÃO

Segundo Goleman et al. (2007), as organizações verdadeiramente “concebidas para durar” são aquelas que conseguem renovar continuamente as suas lideranças, fazendo emergir sucessivas gerações de líderes competentes e alinhados com a cultura e os objetivos da organização.

A organização conta com um legado histórico de muitos anos, com milhares de colaboradores e diversas áreas de intervenção, o que requer elevada competência e trabalho colaborativo entre as equipas. A complementaridade entre características de liderança transacional e transformacional reflete-se na estrutura descentralizada da organização, onde a liderança é entendida não como função hierárquica, mas como atitude e influência positiva exercida em todos os níveis da organização, sem nunca perder o foco dos resultados e crescimento organizacional.

Do ponto de vista de desenvolvimento do talento interno, a organização segue o modelo de aprendizagem 70/20/10, segundo o qual 70% da aprendizagem resulta da prática profissional, 20% da interação com os outros e 10% de processos formais de formação.

Embora amplamente difundido, vários autores alertam para as limitações deste modelo; em particular, destaca-se a ausência de evidência empírica que comprove a exatidão destas percentagens e a tendência para aplicar números tão específicos como se fossem universalmente válidos para todos os contextos organizacionais (Amenumey & Badu, 2023).

Neste sentido, Easygenerator (2023) sublinha a fragilidade empírica das proporções do 70/20/10 e alertam para os riscos da sua adoção sem grande reflexão crítica e por essa mesma razão, têm surgido propostas alternativas, como o quadro UNIQ desenvolvido pela London Business School (2023), que defende abordagens mais flexíveis e adaptadas às especificidades de cada organização.

Em organizações de grande dimensão, como a deste estudo, estas reflexões são particularmente pertinentes, dada a heterogeneidade de funções, ritmos operacionais e

níveis de maturidade das equipas, que tornam improvável que um único modelo responda uniformemente às necessidades de desenvolvimento.

O catálogo de formação, responsabilidade da equipa que constitui a amostra deste estudo, apresenta uma diversidade de soluções que representam os principais domínios de atuação da organização, servindo de referência para a gestão do talento, o desenvolvimento de competências e a estruturação dos programas de formação interna, cobrindo temáticas essenciais para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.

O estudo do caso da organização permite compreender como os princípios teóricos da liderança se traduzem em práticas organizacionais concretas, sustentando a construção de equipas de alta performance num contexto de elevada exigência.

4. METODOLOGIA

A investigação científica constitui um processo sistemático e intencional de construção de conhecimento, orientado por objetivos claros e uma metodologia rigorosa. Mithá Ribeiro (2018) defende que investigar no século XXI exige equilibrar o rigor com a criatividade, valorizando a coerência entre o problema, os métodos e o propósito do estudo. Assim, mais do que seguir um modelo técnico, o investigador deve desenvolver uma postura crítica e reflexiva, capaz de articular teoria e prática de forma significativa.

Na mesma linha, Bell (1997) sublinha que qualquer projeto de investigação se estrutura em torno de decisões fundamentais – o que estudar, por que razão estudar, como estudar e com que instrumentos – sendo estas escolhas determinantes para a validade e utilidade dos resultados.

O presente estudo enquadra-se neste paradigma de investigação ao procurar compreender o papel da liderança na construção de equipas de alta performance, com base num caso real. A intenção não é a de meramente descrever a realidade, mas que a transforme, através da elaboração de um plano de ação prático e fundamentado que promova o fortalecimento da cultura de equipa e melhoria da performance coletiva.

Deste modo, o presente capítulo apresenta o desenho metodológico adotado, descrevendo as metodologias aplicadas, as técnicas de recolha e análise de dados, caracterização da amostra e considerações éticas do estudo.

4.1. OBJETIVOS DO PROJETO

O objetivo geral do estudo consiste em analisar o papel da liderança na construção de equipas de alta performance, avaliando como as práticas de liderança e a cultura influenciam as competências individuais e coletivas, num contexto de aprendizagem e transformação organizacional.

A partir deste objetivo geral, definem-se os seguintes objetivos específicos:

1. **Diagnosticar o nível atual de performance da equipa e o seu grau de maturidade, identificando os fatores que potenciam ou dificultam a coesão, a confiança e o alinhamento cultural.**

Esta análise será orientada por modelos de desenvolvimento de equipas e por indicadores de cultura organizacional, conforme sugerido por autores como Hill & Hill (2002) e Vicente, Reis & Ferrão (1996), que destacam a importância da perceção coletiva na avaliação da performance organizacional.

2. **Avaliar os papéis da equipa e as competências subjacentes às dimensões Relacional, Cognitiva e Executiva de uma equipa, de modo a compreender como estas se articulam com a performance individual e coletiva.**

Esta avaliação será realizada com base em instrumentos adaptados do modelo de Belbin (2010) e em escalas de medição de atitudes, como a de Likert (1932), que permitem identificar padrões e tendências comportamentais relevantes para o funcionamento da equipa.

3. **Interpretar as perceções da liderança e dos membros da equipa acerca da cultura, da aprendizagem e do desenvolvimento, de forma a fundamentar propostas de ação para a consolidação de uma cultura de alta performance.**

Esta dimensão qualitativa será explorada através de entrevistas semi-estruturadas e perguntas de resposta aberta no inquérito por questionário, conforme recomendado por Carvalho Guerra (2010), permitindo captar significados e interpretações que enriquecem a compreensão do fenómeno.

As concretizações destes objetivos específicos resultarão na construção de um plano de ação que responda às necessidades específicas da equipa, promovendo a sua performance e alinhamento estratégico com os valores da organização.

4.2. METODOLOGIA A SEGUIR

A definição da metodologia constitui uma etapa fundamental para assegurar a coerência entre os objetivos da investigação e os procedimentos adotados. Tal como defende Mithá Ribeiro (2018), o rigor metodológico não se limita à aplicação técnica de instrumentos, mas exige uma articulação consciente entre o problema de investigação, os métodos de recolha e a estratégia de análise.

Nesse sentido, a opção por uma metodologia mista, combinando abordagens quantitativas e qualitativas, revelou-se a mais adequada face ao carácter aplicado e exploratório-descritivo deste estudo, no qual o objetivo não é comprovar hipóteses, mas compreender significados e identificar áreas de melhoria.

A integração destas duas abordagens permite uma leitura mais completa do fenómeno organizacional, articulando a riqueza interpretativa dos dados qualitativos com a objetividade e mensurabilidade dos dados quantitativos (Coutinho, 2018). Além disso, a triangulação metodológica reforça a validade e a robustez dos resultados, conforme recomendado por Carvalho Guerra (2010), ao permitir que diferentes fontes de dados se complementem.

No contexto específico desta investigação, a metodologia mista revela-se particularmente pertinente por permitir captar simultaneamente a perceção subjetiva dos colaboradores e os padrões de comportamento observáveis na equipa. Uma abordagem exclusivamente qualitativa não garantiria a mensuração sistemática necessária para identificar tendências comuns ou eventuais discrepâncias entre membros da equipa, enquanto uma abordagem exclusivamente quantitativa seria insuficiente para recolher nuances, significados e dinâmicas relacionais que influenciam o desempenho.

Assim, a combinação de métodos oferece uma compreensão integrada e aprofundada do fenómeno estudado e assegura que o plano de ação resultante se apoie tanto em evidência empírica mensurável como em interpretações fundamentadas da realidade organizacional.

A estratégia metodológica adotada baseou-se em três pilares:

1. Questionário Quantitativo (secções A, B e C)

O questionário, administrado de forma anónima e voluntária, permitiu recolher dados sobre: tendências comportamentais dos membros da equipa, competências individuais e coletivas; perceções sobre performance, cultura e maturidade da equipa.

A natureza quantitativa deste instrumento garante comparabilidade entre participantes e identifica padrões que sustentam o diagnóstico organizacional. Hill & Hill (2002) destacam a utilidade deste formato em contextos organizacionais, pela sua capacidade de recolher informação estruturada e eficiente.

2. Entrevistas semi-estruturadas

Para aprofundar o sentido atribuído pelos participantes a conceitos como liderança, cultura, confiança e desenvolvimento, foram conduzidas quatro entrevistas semi-estruturadas.

Este tipo de entrevista, pela sua flexibilidade e profundidade, permite captar interpretações, emoções e perceções que dificilmente emergem através de instrumentos fechados (Carvalho Guerra, 2010). A diversidade de perfis dos entrevistados assegura múltiplas perspetivas sobre o funcionamento da equipa, fortalecendo a leitura integrada dos resultados.

3. Triangulação e Integração

A complementaridade entre métodos potencia a consistência interna da investigação. A conjugação dos dados das entrevistas com os resultados do questionário permite identificar convergências, tensões e zonas de alinhamento/desalinhamento entre perceções individuais, performance coletiva e cultura de equipa. Esta integração é essencial em estudos aplicados, dado que

orienta a construção de recomendações práticas e fundamentadas (Coutinho, 2018).

Em suma, a metodologia não se limita a descrever a realidade da equipa, mas constitui um instrumento crítico para apoiar a sua transformação, em linha com a natureza aplicada e interventiva deste trabalho.

4.3. CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra deste estudo corresponde a uma equipa de 13 pessoas, cuja missão se centra na aprendizagem e desenvolvimento dos colaboradores de uma organização, desempenhando um papel estratégico na consolidação da cultura.

A escolha desta equipa decorre da relevância prática do seu contributo para o objetivo do projeto e do carácter aplicável da investigação, visto que se encontra em fase de reestruturação, face ao aumento para o dobro do número de elementos nos últimos 18 meses e mudanças na direção da equipa.

Trata-se de uma amostra por conveniência, adequada a estudos exploratórios em contexto organizacional, nos quais o propósito não é garantir representatividade estatística, mas compreender de forma aprofundada um caso específico (Vicente, Reis & Ferrão, 1996; Coutinho, 2018).

Conforme sugerem Hill & Hill (2002), este tipo de amostragem é particularmente útil quando se pretende analisar perceções, dinâmicas e práticas internas de equipas com envolvimento direto no fenómeno em estudo.

O questionário foi respondido por todos os membros da equipa com idades entre os 28 e os 48 anos, integrando diferentes funções e níveis hierárquicos. O tempo de permanência na organização varia entre 5 meses e 20 anos, o que assegura diversidade de experiências e de olhares sobre a cultura, liderança e performance.

A amostra inclui perfis acadêmicos e profissionais distintos, reforçando a riqueza interpretativa dos dados recolhidos. Segundo Huot (2002), esta heterogeneidade contribui para uma maior validade interna, ao permitir identificar padrões comuns e divergências que emergem entre participantes com trajetórias diferentes.

4.4. TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS A UTILIZAR

A recolha de dados recorreu a duas técnicas complementares: o inquérito por questionário e entrevistas semi-estruturadas. A combinação destas técnicas permitiu captar tanto tendências mensuráveis como significados subjetivos associados ao funcionamento da equipa, assegurando uma compreensão mais abrangente do fenómeno organizacional (Coutinho, 2018).

a) Inquérito por questionário

O questionário, anónimo e respondido em formato digital, integrou três secções:

1. Papéis de Equipa (modelo Belbin adaptado)

- A secção A baseou-se nos nove papéis de Belbin (2010), adaptados para fins académicos.
- Cada papel foi avaliado através de três afirmações comportamentais, avaliadas numa escala de Likert (1-5).
- A adaptação permitiu preservar a estrutura conceptual sem reproduzir o instrumento original - *Self-Perception Inventory* - protegido por direitos de autor.
- O objetivo não foi gerar perfis psicométricos formais, mas identificar tendências comportamentais relevantes para o funcionamento da equipa.

2. Competências de Alta Performance (Relacional, Cognitiva e Executiva)

- A secção B avaliou 12 competências organizadas em três dimensões - Relacional, Cognitiva e Executiva - construídas a partir de referenciais consolidados entre liderança, aprendizagem e performance.

- Cada competência foi medida através de três perguntas, garantindo equilíbrio entre profundidade diagnóstica e facilidade de resposta.

3. Percepções sobre performance e maturidade

- A secção C incluiu oito itens em escala Likert e duas questões abertas, permitindo recolher a percepção dos participantes sobre eficácia, coesão e evolução da equipa.

b) Entrevistas semi-estruturadas

Complementarmente, foram realizadas quatro entrevistas: à Diretora da equipa e a três colaboradores com diferentes posições de liderança. As entrevistas seguiram um guião centrado em quatro eixos:

1. Definição de equipa;
2. Papel da formação em liderança na cultura de equipa/organização;
3. Percepção da maturidade da equipa;
4. Visão de futuro e da cultura de alta performance;

Realizadas presencialmente, mediante consentimento informado, foram gravadas e transcritas integralmente, garantindo rigor, transparência e fidelidade às narrativas dos participantes (Bell, 1997).

A recolha de dados decorreu em três momentos distintos. Inicialmente, realizou-se uma entrevista à Diretora da equipa, cujo contributo foi determinante para clarificar os objetivos do estudo e alinhar o plano de ação com a sua visão estratégica. Cerca de um mês depois, procedeu-se à aplicação de questionários a 13 membros da equipa, com o intuito de recolher percepções individuais sobre os fatores em análise.

Antes de iniciar a exploração dos dados quantitativos e formular as primeiras conclusões, foram conduzidas entrevistas adicionais a três colaboradores, permitindo aprofundar aspetos qualitativos e complementar a interpretação dos resultados.

A Tabela 1 apresenta uma síntese das etapas de recolha de dados, os instrumentos utilizados, os participantes envolvidos e os outputs esperados, permitindo uma visão integrada do processo metodológico.

Tabela 1

Etapas de recolha de dados, instrumentos utilizados e outputs esperados

Etapas de Recolha	Instrumentos	Participantes	Outputs esperados
1º Entrevista inicial	Guião semi-estruturado	Diretora da equipa	Identificação das dimensões críticas para alta performance
2º Questionário	Questões c/ escala de Likert + Questões abertas	13 membros	Dados quantitativos sobre as dimensões relacional, cognitiva e executiva da equipa
3º Entrevistas adicionais	Guião semi-estruturado	3 membros	Narrativas qualitativas para aprofundar perceções e explicar padrões

Nota: Dados elaborados pela autora.

4.5. TÉCNICAS DE TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Análise Quantitativa

Os dados do questionário foram tratados através de estatística descritiva, recorrendo ao Microsoft Excel como *software* de apoio à organização, processamento e visualização dos resultados. O Excel foi utilizado para calcular médias, frequências relativas e padrões de resposta por papel de Belbin, competência e dimensão, bem como estruturar tabelas e gráficos auxiliares à interpretação. A reduzida dimensão da amostra justifica o foco na leitura substantiva dos resultados, privilegiando a identificação de tendências e relações significativas entre comportamentos e competências, em vez de análises conclusivas.

Análise Qualitativa

A análise temática seguiu a proposta de Braun & Clarke (2013), operacionalizada através de um processo híbrido de categorização. As categorias principais foram definidas de forma dedutiva, com base nos conceitos teóricos trabalhados no enquadramento (liderança, cultura organizacional, equipas e performance).

Paralelamente, procedeu-se à leitura integral das entrevistas e respostas abertas para identificar subtemas indutivos que complementassem ou aprofundassem estas dimensões, incorporando também elementos emergentes da visão da Diretora. Este procedimento permitiu integrar referências teóricas com significados construídos pelos participantes, garantindo uma interpretação contextualizada e consistente.

Triangulação

A triangulação foi operacionalizada através da comparação entre categorias emergentes das entrevistas e os resultados médios das dimensões avaliadas no questionário, complementada pela análise interpretativa das narrativas individuais recolhidas nas entrevistas adicionais.

Este processo permitiu identificar convergências, tensões e lacunas entre a visão estratégica da liderança, os padrões coletivos e as experiências subjetivas dos membros da equipa, garantindo uma leitura integrada e sistémica do fenómeno em estudo.

4.6. CONSIDERAÇÕES ÉTICAS

O estudo cumpre os princípios éticos fundamentais da investigação em ciências sociais e humanas, nomeadamente o consentimento informado, a confidencialidade e o anonimato dos participantes. Todos os envolvidos foram informados sobre os objetivos, procedimentos e natureza voluntária da sua participação. Os questionários foram aplicados de forma anónima e as entrevistas codificadas, evitando qualquer forma de identificação individual. Os dados recolhidos serão utilizados exclusivamente para fins

acadêmicos, armazenados com segurança e eliminados após a conclusão da investigação, conforme recomendado por Coutinho (2018) no âmbito das boas práticas de investigação.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta a análise e interpretação dos dados recolhidos, procurando compreender de que forma as características individuais, as dinâmicas coletivas e as percepções dos membros da equipa se articulam na cultura e performance. Neste sentido, analisam-se tendências dominantes, pontos fortes, fragilidades e oportunidades de desenvolvimento, articulando os resultados com a literatura e com o enquadramento conceptual previamente desenvolvido.

A análise segue uma lógica progressiva: inicia-se com a entrevista semi-estruturada à Diretora da equipa, cuja visão orientou e enquadrou conceptualmente a metodologia; prossegue com a apresentação dos resultados do inquérito por questionário e culmina com a análise das entrevistas realizadas a mais três membros da equipa com funções de liderança diferentes, tendo por base o mesmo guião da primeira entrevista.

5.1. ENTREVISTA A – DIRETORA DA EQUIPA

5.1.1. ANÁLISE DA ENTREVISTA

A entrevista à Diretora da equipa gerou 57 unidades de sentido, distribuídas em quatro temas centrais: (1) confiança e definição de equipa; (2) liderança, formação e cultura; (3) visão para a equipa e competência técnica; (4) diversidade como riqueza e vulnerabilidade da equipa. A análise que se segue resulta da codificação temática (Braun & Clarke, 2013), articulada com os referenciais teóricos apresentados no enquadramento conceptual.

Tema 1 – Confiança e definição de equipa (18 unidades de sentido)

A Diretora conceptualiza equipa como um conjunto de pessoas que partilham uma missão comum, mas cuja eficácia depende de fatores que ultrapassam a simples existência de objetivos ou funções definidas. Para o/a entrevistado/a, ser equipa implica comunicação contínua, relações genuínas e um ambiente baseado na confiança (US4, US5, US8). A

confiança é apresentada como fundamento relacional, responsável por permitir que os membros se conheçam, reconheçam talentos, forças e fragilidades mútuas e possam apoiar-se (US7, US8).

O/A entrevistado/a faz uma distinção entre equipa funcional e "verdadeira equipa", sublinhando que o estatuto de "equipa" não é automático, mas construído progressivamente através de práticas que promovam colaboração, interdependência e reciprocidade (US2, US3, US13). Refere ainda que equipas capazes de operar em níveis elevados de sinergia alcançam resultados superiores à soma das suas partes (US10), o que se aproxima do conceito de desempenho coletivo descrito por Katzenbach & Smith (1993).

Este tema relaciona-se diretamente com Edmondson (1999) que identifica a segurança psicológica como condição essencial para colaboração, partilhada de informação e aprendizagem em equipa. A ideia de que a confiança é um pilar estruturante da equipa alinha-se ainda com o modelo de desenvolvimento de equipas de Tuckman & Jensen (1977), particularmente com as fases de *Forming* e *Norming*, nas quais se consolidam expectativas, relações e normas partilhadas.

Tema 2 – Formação, liderança e cultura (16 unidades de sentido)

A formação surge como pilar fundamental para a construção da cultura desejada. A Diretora sublinha que valores e princípios não se transformam em comportamento apenas pela verbalização: é necessário “incorporar” as práticas desejadas através de treino, repetição e clareza de ferramentas (US19-US22). O exemplo da prática de feedback construtivo ilustra a necessidade de estruturar competências socioemocionais e comunicacionais, garantindo consistência cultural.

O/A entrevistado/a refere ainda que o papel da liderança implica responsabilidade na modelação de comportamentos e na manutenção da qualidade das relações. Embora reconheça desafios pessoais e limitações, identifica o compromisso com a atenção, a escuta e a criação de espaço emocional como prioridades da sua função (US24-US31).

A perspectiva expressa é consistente com a noção de liderança ressonante de Goleman et al. (2007), que defende que líderes emocionalmente competentes reforçam coesão, confiança e motivação. A autora também converge com Schein (2010), ao destacar a formação como mecanismo central de transmissão cultural e alinhamento entre valores e prática.

Tema 3 – Visão para a equipa e competência técnica (9 unidades de sentido)

A Diretora apresenta a metáfora da “orquestra” para descrever a sua visão para a equipa: um conjunto de profissionais com papéis distintos, mas em sintonia e com comunicação fluída. Considera que a confiança tem vindo a ser construída, mas identifica a competência técnica e a consistência dos processos como áreas críticas para alcançar níveis mais elevados de desempenho (US38-US40).

Refere também que a evolução da equipa depende simultaneamente do reforço relacional e do aprofundamento da especialização técnica, defendendo que nenhuma destas dimensões, isoladamente, é suficiente para alcançar alta performance (US41-US43).

Este entendimento reforça a premissa de que a performance de equipas resulta do equilíbrio entre competências relacionais e competências operacionais. O foco na consistência e maturidade dos processos remete ainda para modelos de desenvolvimento organizacional que destacam a importância da previsibilidade, clareza e coordenação (Hill & Hill, 2002; Bass & Avolio, 1999).

Tema 4 – Diversidade como riqueza e vulnerabilidade da equipa (14 unidades de sentido)

A diversidade é descrita simultaneamente como fonte de perspectivas e como possível foco de tensão quando existem divergências de valores ou atitudes (US47-US49). Segundo o/a entrevistado/a, comportamentos desalinhados podem comprometer a segurança psicológica, sendo necessário garantir tolerância e alinhamento cultural para preservar o funcionamento da equipa (US50-US51).

Estas observações convergem com a literatura sobre diversidade funcional e cultural (Belbin, 2010) que identifica simultaneamente o potencial de inovação e o risco de conflito em equipas com grande heterogeneidade. A referência ao impacto de comportamentos tóxicos reforça os modelos sobre dinâmicas desestabilizadoras e a importância de preservar ambientes onde os colaboradores se sentem seguros.

5.1.2. SÍNTESE INTERPRETATIVA

A entrevista revela uma visão clara sobre o papel da confiança, da comunicação e da formação na construção da cultura de equipa. A Diretora reconhece avanços e desafios, destacando que a evolução rumo à alta performance depende de dois pilares complementares:

1. Relações de confiança, segurança psicológica e colaboração genuína
2. Desenvolvimento de competências técnicas e consistência operacional

Esta análise permitiu clarificar o propósito da investigação, centrado em compreender de que modo a equipa pode aumentar os seus níveis de competência, coordenação e coesão. A perspetiva da Diretora estabelece o enquadramento estratégico que orienta a construção do questionário, a análise dos dados e o plano de ação subsequente, destacando a importância de práticas colaborativas, de aprendizagem conjunta e de desenvolvimento técnico e interpessoal.

5.2. INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

5.2.1. PERFIL DA EQUIPA INSPIRADO EM BELBIN

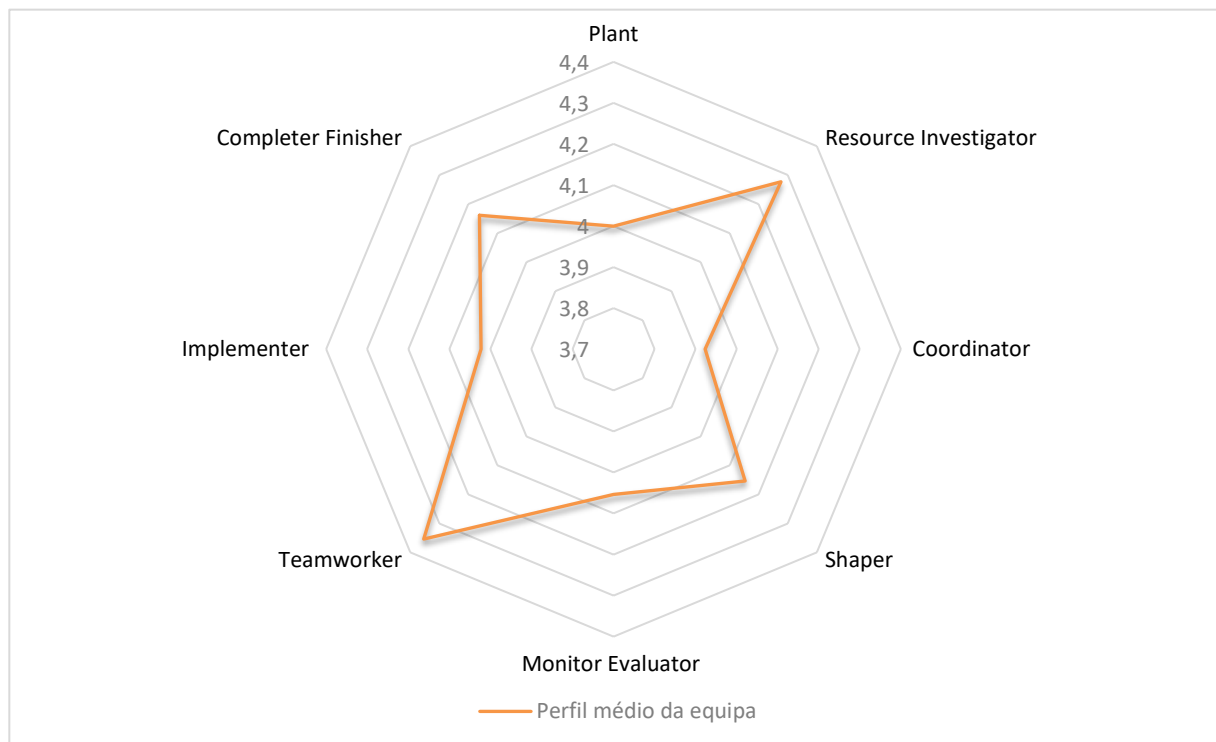
5.2.1.1. PERFIL MÉDIO DOS PAPÉIS DA EQUIPA

A análise do perfil médio dos papéis de Belbin permite identificar as tendências comportamentais que caracterizam o funcionamento coletivo da equipa. Conforme ilustrado na Figura 2, a equipa apresenta um perfil equilibrado, com médias próximas de

4, numa escala de 1 a 5, refletindo uma distribuição homogénea das preferências e contribuições comportamentais entre os membros.

Figura 3

Perfil médio da equipa com base nos papéis de equipa de Belbin



Nota. Dados obtidos através do inquérito por questionário aplicado à equipa, inspirado no modelo de papéis de equipa de Belbin.

Os resultados revelam que os papéis de *Teamworker* (4,4/5), *Resource Investigator* (4,2) e *Completer Finisher* (4,1) são os mais expressivos, destacando uma tendência predominante para a colaboração, comunicação e criatividade.

Este padrão indica uma equipa predominantemente relacional, com predisposição para trabalhar de forma colaborativa e explorar novas ideias. Por outro lado, os papéis de *Coordinator* (3,7), *Monitor Evaluator* (3,8) e *Implementer* (3,9) registam valores mais baixos, sugerindo menor tendência para comportamentos associados à liderança formal, análise crítica ou implementação rigorosa.

Este perfil coletivo revela que embora a equipa demonstre dinamismo, abertura e criatividade, poderá beneficiar de um reforço da componente executiva, condição essencial para materializar ideias em resultados.

Apesar de os dados revelarem estabilidade coletiva, esta poderá resultar, em grande medida, da complementaridade entre os membros da equipa, em que as forças de uns compensam as fragilidades de outros. Por este motivo, torna-se relevante analisar o perfil individual dos membros da equipa, de modo a identificar contributos específicos, eventuais lacunas e oportunidades de desenvolvimento a nível pessoal e coletivo.

5.2.1.2. PERFIS INDIVIDUAIS

A Tabela 2 apresenta os perfis individuais segundo o modelo de Belbin, permitindo identificar os papéis dominantes, os papéis secundários e papéis a reforçar para cada participante. Esta análise evidencia a diversidade interna da equipa e a forma como as diferentes combinações de papéis contribuem para o desempenho coletivo.

Tabela 2

Papéis de equipa dominantes, secundários e áreas de reforço segundo o modelo de Belbin

#	1º Papel dominante	2º Papel	3º papel	Papéis a reforçar
1	<i>Resource Investigator</i>	<i>Teamworker</i>	<i>Implementer</i>	<i>Coordinator e Shaper</i>
2	<i>Teamworker</i>	<i>Completer Finisher</i>	<i>Implementer</i>	<i>Plant e Monitor Evaluator</i>
3	<i>Completer Finisher</i>	<i>Teamworker</i>	<i>Coordinator</i>	<i>Plant e Shaper</i>
4	<i>Teamworker</i>	<i>Shaper</i>	<i>Monitor Evaluator</i>	<i>Coordinator e Completer Finisher</i>
5	<i>Teamworker</i>	<i>Coordinator</i>	<i>Resource Investigator</i>	<i>Completer Finisher e Implementer</i>
6	<i>Completer Finisher</i>	<i>Implementer</i>	<i>Teamworker</i>	<i>Resource Investigator Shaper</i>
7	<i>Resource Investigator</i>	<i>Teamworker</i>	<i>Plant</i>	<i>Completer Finisher e Implementer</i>
8	<i>Monitor Evaluator</i>	<i>Teamworker</i>	<i>Plant</i>	<i>Implementer e Coordinator</i>

9	<i>Plant</i>	<i>Shaper</i>	<i>Implementer</i>	<i>Resource Investigator e Completer Finisher</i>
10	<i>Teamworker</i>	<i>Shaper</i>	<i>Coordinator</i>	<i>Plant e Resource Investigator</i>
11	<i>Resource Investigator</i>	<i>Completer Finisher</i>	<i>Implementer</i>	<i>Teamworker e Monitor Evaluator</i>
12	<i>Plant</i>	<i>Resource Investigator</i>	<i>Shaper</i>	<i>Coordinator e Monitor Evaluator</i>
13	<i>Completer Finisher</i>	<i>Resource Investigator</i>	<i>Teamworker</i>	<i>Monitor Evaluator e Coordinator</i>

Nota. Papéis identificados com base nos resultados do questionário aplicado à equipa, inspirado no modelo de papéis de equipa de Belbin.

A análise da tabela evidencia uma equipa equilibrada, mas marcada por diferentes formas de contribuir para o desempenho coletivo. Os resultados sugerem a presença de vários elementos com forte foco na colaboração e na manutenção de relações positivas, fatores que sustentam a coesão e o clima de confiança. Em contrapartida, observa-se uma menor expressão de papéis orientados para a tomada de decisão e o impulso para a ação.

A presença de perfis híbridos, reforça a ideia de adaptabilidade e complementaridade entre os membros. Esta diversidade comportamental constitui um potencial significativo para a equipa, desde que acompanhada por mecanismos internos de coordenação, comunicação e alinhamento.

Neste sentido, a análise seguinte centra-se nas competências associadas à performance coletiva, procurando compreender em que medida estas tendências comportamentais se refletem nas competências individuais e coletivas da equipa.

5.2.2. DIMENSÕES POR COMPETÊNCIAS

Com base no enquadramento teórico, conceptual e legal, foram identificadas 12 competências essenciais ao desenvolvimento de equipas de alta performance, distribuídas por três dimensões complementares: Relacional, Cognitiva e Executiva.

A Tabela 3 apresenta a média dos resultados obtidos em cada competência e em cada dimensão, permitindo observar o perfil global da equipa e identificar as áreas com maior consolidação e aquelas que ainda requerem atenção e investimento.

Tabela 3

Resultados médios das competências individuais por dimensão

DIMENSÃO RELACIONAL			
Comunicação Empática	Confiança interpessoal	Colaboração e apoio mútuo	Gestão construtiva dos conflitos
3,9	3,9	3,7	4,0
Média da Dimensão: 3,9/5			
DIMENSÃO COGNITIVA			
Aprendizagem contínua	Pensamento estratégico	Alinhamento com o propósito e visão organizacional	Criatividade e inovação
3,9	3,8	4,3	4,2
Média da Dimensão: 4,1			
DIMENSÃO EXECUTIVA			
Planeamento e organização	Responsabilização e compromisso	Orientação para resultados	Agilidade e adaptabilidade
3,0	3,7	4,2	3,9
Média da Dimensão: 3,7			

Nota. Valores apresentados em escala de 1 a 5. Médias calculadas com base nas respostas dos 13 membros da equipa.

De forma geral, os resultados revelam um nível intermédio de performance coletiva, com uma base relacional positiva, uma dimensão cognitiva mais desenvolvida e uma dimensão executiva ainda em consolidação.

Estas tendências alinham-se parcialmente com os perfis de Belbin identificados, nos quais se salientou a orientação para a colaboração e criatividade, mas menor expressão de papéis associados à estrutura e à ação. De seguida, análise cada uma das dimensões em maior detalhe.

5.2.2.1. DIMENSÃO RELACIONAL

A dimensão Relacional reflete o clima emocional da equipa e integra competências associadas à empatia, confiança, colaboração e gestão construtiva de conflitos. Esta dimensão relaciona-se com os princípios da liderança ressonante (Goleman et al., 2007), que sublinham a importância das relações humanas para a coesão e o compromisso.

A média global de 3,9/5 indica uma perceção favorável do ambiente relacional. A comunicação empática (3,9/5) e a gestão construtiva do conflito (4,0/5) surgem como pontos fortes, sugerindo abertura ao diálogo e disponibilidade para ajustar práticas. Contudo, a colaboração (3,7/5) e a confiança interpessoal (3,9/5) revelam fragilidades, nomeadamente na consistência da ajuda e na fiabilidade das relações.

Estes resultados corroboram parcialmente os perfis de Belbin, com maior expressão dos papéis *Teamworker* e *Resource Investigator*, que favorecem cooperação e diálogo. No entanto, a oscilação entre colaboração e confiança indica que esta orientação relacional ainda não se traduz numa coesão estável, posicionando a dimensão num nível intermédio de desenvolvimento.

5.2.2.2. DIMENSÃO COGNITIVA

A dimensão Cognitiva representa o ‘saber’ da equipa, refletindo a forma como esta pensa, aprende e se alinha em torno de um propósito comum. Está associada às competências de aprendizagem organizacional, pensamento sistémico e orientação estratégica, amplamente exploradas por autores como Senge (1992) e Goleman et al. (2007) que destacam a importância de transformar a reflexão coletiva em ações.

Com uma média global de 4,1/5 - a mais elevada entre as três dimensões – esta área revela uma perceção positiva do alinhamento cognitivo da equipa. Destacam-se sobretudo alinhamento estratégico e visão organizacional (4,3/5) e a criatividade e inovação (4,2/5), refletindo consciência do impacto do trabalho da equipa e abertura a novas oportunidades.

Contudo, as pontuações mais baixas relacionadas com partilha de lições aprendidas, análise das causas profundas e decisões orientadas para o longo prazo evidenciam fragilidades nos mecanismos de aprendizagem coletiva. Apesar da intenção de aprender, ainda falta um sistema consistente de reflexão e partilha. Tal esforço será determinante para sustentar uma cultura de *performance enablement* (Dennerline & Aitken, 2023), na qual a aprendizagem contínua se transforma em vantagem competitiva.

5.2.2.3. DIMENSÃO EXECUTIVA

A dimensão Executiva avalia a capacidade da equipa para transformar planos em resultados, assegurando disciplina, organização e responsabilização. Relaciona-se com os contributos de Bass & Avolio (1993) sobre liderança orientada à execução e com o modelo de desenvolvimento de equipas de Tuckman & Jensen (1977).

A média global de 3,7/5 indica desempenho positivo, mas com assimetrias. A orientação para resultados (4,2/5) e a agilidade/adaptabilidade (3,9/5) refletem compromisso com a entrega e capacidade de resposta perante desafios. Contudo, o planeamento e organização (3,0/5) surge como a competência mais frágil.

As pontuações sugerem dificuldades na distribuição equilibrada de tarefas e no acompanhamento sistemático do trabalho, o que pode gerar sobrecarga e menor capacidade de antecipação. Esta necessidade de equilíbrio entre velocidade e estrutura é reforçada por Ashby & Sheikh (2023), que defendem que a performance sustentável exige articulação entre execução e planeamento rigoroso.

Estas tendências são coerentes com a menor expressão dos papéis de Belbin associados à execução e direção (*Implementer, Shaper*), reforçando a importância de desenvolver competências que fortaleçam a disciplina operacional e o planeamento.

5.2.3. PERCEÇÃO DA EQUIPA SOBRE PERFORMANCE E EVOLUÇÃO

A secção C aprofunda a forma como os membros da equipa percebem a sua performance, cultura e evolução, complementando os dados comportamentais e relacionais das secções anteriores. Esta dimensão subjetiva é essencial para compreender como a equipa se reconhece enquanto coletivo e como interpreta o seu estágio de desenvolvimento.

5.2.3.1. PERCEÇÃO DE EFICIÊNCIA E DESEMPENHO

Os resultados desta dimensão relevam uma avaliação globalmente positiva, com médias entre 3,7 e 4,3 (numa escala de 1 a 5). A pergunta “A equipa entrega resultados de elevada qualidade” (4,3/5) demonstra o reconhecimento da competência técnica e da capacidade de execução. De igual modo, a valorização do contributo individual (4/5) reforça a percepção de responsabilidade individual no desempenho global.

A pontuação mais baixa (3,7/5) surge na pergunta “A equipa trabalha de forma coordenada e eficiente para atingir objetivos comuns” indica, contudo, que persistem desafios na coordenação e na integração no trabalho. Esta percepção é consistente com o feedback qualitativo e com os resultados das dimensões Executiva e Cognitiva, que apontam fragilidades nos processos de planeamento, distribuição de tarefas e partilha de informação.

Em síntese, a equipa reconhece que entrega bem, mas este trabalho exige mais esforço e energia do que seria desejável e estes resultados são consistentes com as fragilidades identificadas na dimensão Executiva, sobretudo no que respeita à distribuição de tarefas e ao planeamento estruturado. Trata-se de um padrão típico de equipas em fase de consolidação, que segundo Tuckman & Jensen (1977) corresponde ao estágio *Norming*, caracterizado por coesão crescente, mas ainda com necessidade de clarificar processos e ajustar métodos de trabalho.

5.2.3.2. CULTURA DA EQUIPA

Os resultados relativos à cultura da equipa relevam uma leitura semelhante à dimensão relacional, confirmando a existência de um ambiente de trabalho positivo, mas ainda em desenvolvimento no que diz respeito à coesão e confiança entre pares.

Por um lado, os participantes expressam orgulho em pertencer à equipa (4,2/5) e identificam-se com os valores e a cultura partilhada (4,1/5), demonstrando alinhamento com o propósito e identidade coletiva. Por outro, a afirmação “Existe um sentimento de união e confiança entre os membros” obtém a média mais baixa (3,2/5), evidenciando que a equipa acredita nos valores da organização e se revê na sua cultura, mas nem sempre sente esses valores refletidos nas interações do quotidiano.

Schein (2010) e Goleman et al. (2007) defendem que uma cultura organizacional só se torna verdadeiramente transformadora quando os seus valores se traduzem em comportamentos consistentes e relações de confiança. A presença de orgulho e identificação é um ponto de partida sólido, mas a ausência de uma confiança plena entre pares pode limitar o potencial colaborativo da equipa e, ao limitar a colaboração, limita a performance.

Estes dados reforçam a importância de promover espaços seguros onde as pessoas se sintam confortáveis para expressar opiniões, partilhar dúvidas e assumir erros, onde exista segurança psicológica. Em linha com a leitura anterior, estes sinais são característicos de equipas que continuam a amadurecer, consolidando progressivamente as suas normas de funcionamento.

5.2.3.3. MATURIDADE E EVOLUÇÃO

Os resultados desta dimensão evidenciam uma perceção positiva sobre a evolução da equipa. Os participantes consideram que a equipa tem vindo a desenvolver-se de forma consistente ao longo do tempo (4,2/5) e acreditam que está no percurso para se tornar uma equipa de alta performance (4,0/5), reconhecendo que este processo é gradual.

A análise qualitativa reforça esta percepção evolutiva, destacando a transição de um conjunto de indivíduos centrados em projetos isolados para uma equipa com identidade, propósito partilhado e maior articulação interna. Os participantes identificam como prioridades futuras: aumentar a visibilidade do trabalho das subequipas, melhorar a comunicação interna e fortalecer práticas de partilha, feedback e segurança psicológica.

Estes elementos são coerentes com a literatura sobre equipas eficazes e liderança ressonante, na qual Goleman et al. (2007) destacam que a maturidade das equipas depende da qualidade das interações, da gestão emocional e da capacidade do líder em criar um clima que favoreça confiança e colaboração.

Em síntese, a equipa reconhece os progressos alcançados, demonstra motivação para continuar a desenvolver-se e evidencia consciência das áreas que necessitam de consolidação, nomeadamente colaboração, alinhamento operacional e segurança psicológica, para sustentar níveis superiores de eficácia e coesão.

5.2.4. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS B, C E D

A análise das entrevistas B, C e D permitiu compreender em profundidade as percepções dos membros da equipa relativamente ao funcionamento coletivo, às relações internas, ao papel da liderança e à evolução cultural desejada.

A partir das 141 unidades de sentido codificadas - distribuídas entre B-US1-45, C-US1-38 e D-US1-58 - emergiram padrões temáticos que se articulam de forma consistente com o enquadramento teórico do estudo.

A secção que se segue integra os contributos das três entrevistas numa análise unificada, rigorosa e sustentada, preservando, contudo, a identificação precisa da origem de cada evidência.

5.2.4.1. DEFINIÇÃO DE EQUIPA: MISSÃO, COLABORAÇÃO E ÉTICA RELACIONAL

As três entrevistas convergem na compreensão de equipa como um coletivo orientado para uma missão partilhada e sustentado por relações de interdependência. O/A entrevistado/a B caracteriza a equipa como espaço de colaboração e co-construção, onde cada membro desempenha um papel essencial para atingir a missão comum (B-US3; B-US5). Esta visão é complementada pelo/a entrevistado/a D, que distingue claramente entre *pertencer* a uma equipa e *ser* equipa, sublinhando a necessidade de viver de forma ativa os valores e comportamentos que sustentam a cultura interna (D-US6; D-US8). Já O/A entrevistado/a C enfatiza o papel da ética relacional, argumentando que o funcionamento coletivo depende de respeito mútuo, educação e preocupação genuína pelos outros (C-US4; C-US7), rejeitando expressamente comportamentos que geram comparações prejudiciais à coesão (C-US9).

Assim, a noção de equipa que emerge destas entrevistas ultrapassa a dimensão funcional e aproxima-se da definição de Schein (2010), que entende a cultura como um sistema vivo de práticas e significados partilhados. A importância atribuída à comunicação transparente, mencionada por B-US7, C-US8 e D-US9, alinha-se, ainda, com o conceito de segurança psicológica de Edmondson (1999), segundo o qual o diálogo aberto e a partilha livre de julgamentos são essenciais para o funcionamento saudável de equipas contemporâneas.

5.2.4.2. CONDIÇÕES PARA A ALTA PERFORMANCE: CONFIANÇA, CLAREZA E ALINHAMENTO

A discussão sobre o que caracteriza uma equipa de alta performance revela convergência em torno de três fatores essenciais: confiança, clareza de papéis e alinhamento contínuo.

A confiança surge de forma explícita na entrevista B (B-US13; B-US15), onde é apresentada como a base emocional e operacional da colaboração. Também na entrevista

D a confiança é identificada como pilar da coordenação coletiva (D-US12), enquanto na entrevista C ela é implícita na exigência de relações éticas e respeito mútuo (C-US10).

A clareza de papéis emerge como um dos temas mais críticos e simultaneamente menos desenvolvidos. O/A entrevistado/a B refere a importância de cada pessoa saber exatamente o que se espera dela (B-US17; B-US18), enquanto O/A entrevistado/a D reforça que a definição clara de responsabilidades é condição para a responsabilização e para o compromisso (D-US10; D-US11). O/A entrevistado/a C partilha sentir-se limitado na sua capacidade de contribuir para decisões estratégicas devido ao seu background (C-US31; C-US33), revelando assimetrias internas que impactam a performance global.

Além disso, o alinhamento regular é particularmente valorizado pelo/a entrevistado/a D (D-US13; D-US15), que o considera essencial para manter coerência e integração entre subequipas.

5.2.4.3. FORMAÇÃO EM LIDERANÇA: DESENVOLVIMENTO TÉCNICO E RELACIONAL

As três entrevistas convergem na ideia de que a formação em liderança desempenha um papel central no desenvolvimento pessoal e coletivo. O/A entrevistado/a B identifica a formação como mecanismo que permite ultrapassar lacunas que ocorrem quando pessoas chegam a posições de liderança apenas pela sua competência técnica, mas sem preparação para gerir pessoas (B-US26–B-US30).

O/A entrevistado/a C reconhece que a formação lhe permitiu desenvolver maior autoconhecimento, capacidade emocional e competências de comunicação e feedback (C-US23–C-US26). Esta experiência sugere que a formação funcionou como um espaço de transformação, aproximando-se da lógica da liderança transformacional de Carvalho et al. (2021).

O/A entrevistado/a D acrescenta que a formação em liderança deve ser contínua e iniciar-se antes mesmo de alguém assumir uma equipa (D-US19; D-US21). É fundamental para o desenvolvimento de competências de delegação, Coaching e orientação para as pessoas.

O seu discurso alinha-se com a perspetiva de Bilhim (2009), que conceptualiza a liderança como processo de desenvolvimento contínuo e não como evento pontual.

5.2.4.4. VISÃO PARA A EQUIPA: POTENCIAL COLETIVO, DESAFIOS RELACIONAIS E DIVERSIDADE

As três entrevistas revelam uma perceção comum de que a equipa apresenta elevado empenho e capacidade de entrega, embora existam desafios estruturais e relacionais que limitam o seu potencial.

O/A entrevistado/a B sublinha a necessidade de maior partilha, colaboração entre equipas e clarificação entre níveis hierárquicos, observando que a falta de visibilidade sobre o trabalho dos outros prejudica a eficiência coletiva (B-US32-B-US37). O/A entrevistado/a D acrescenta que a segurança psicológica tende a ser mais evidente em momentos formais do que no quotidiano (D-US25; D-US27). Já O/A entrevistado/a C descreve a presença de colegas desmotivados ou emocionalmente afetados (C-US27-C-US29), como variável que influencia a performance coletiva.

A diversidade emerge nas três entrevistas como uma realidade ambivalente, simultaneamente geradora de valor e de desafios, em consonância com a perspetiva de Lança (2012), que a considera uma fonte significativa de oportunidade, embora reconheça a complexidade que lhe é inerente. Para O/A entrevistado/a B, a diversidade traduz-se sobretudo em riqueza cognitiva, ampliando ideias e abordagens possíveis (B-US38). Já para O/A entrevistado/a C, essa mesma diversidade desencadeia insegurança relativamente à sua utilidade e pertença, dada a singularidade do seu percurso formativo e profissional (C-US31-C-US33). O/A entrevistado/a D acrescenta que, apesar do seu potencial inovador, a diversidade pode também gerar resistência a novas formas de trabalhar, exigindo mecanismos de integração que minimizem tensões e assegurem alinhamento cultural (D-US31; D-US33).

A análise das entrevistas B, C e D evidencia um conjunto consistente de fatores estruturantes para o funcionamento da equipa: uma forte orientação para a missão,

valorização das relações interpessoais e reconhecimento da importância da confiança e da comunicação aberta.

Contudo, os dados mostram fragilidades claras ao nível da clareza de papéis, da integração entre subequipas e da vivência diária da segurança psicológica. A formação em liderança é vista como elemento crítico para uniformizar práticas, desenvolver competências relacionais e reforçar uma cultura partilhada.

Por fim, a diversidade é reconhecida como potencial diferenciador, mas apenas quando acompanhada de processos estruturados que assegurem alinhamento, equidade e pertença.

5.2.4.5. SÍNTESE COMPARATIVA DAS DIMENSÕES EMERGENTES

Para melhor analisar os resultados das entrevistas B, C e D, procedeu-se à construção de uma matriz comparativa que sintetiza as principais convergências, divergências e padrões comuns emergentes das entrevistas.

Entre as convergências, destaca-se a centralidade da confiança como condição para cooperação e feedback seguro, a perceção da falta de clareza de papéis e a valorização da formação em liderança como fator essencial para o desenvolvimento pessoal e coletivo.

As divergências concentram-se na vivência da diversidade, vista tanto como fonte de valor como limitação ao sentido de presença, e na ênfase atribuída à relação entre dimensão emocional e dimensão funcional da liderança.

Os padrões comuns indicam que a ausência de papéis claros prejudica o alinhamento e a previsibilidade, que a colaboração requer momentos regulares de integração e que a diversidade, embora benéfica, exige mecanismos de integração para evitar desigualdades de pertença.

Tabela 4*Matriz comparativa das entrevistas B, C e D: convergências, divergências e padrões comuns*

Dimensões	Convergências	Divergências	Padrões comuns
Definição de equipa	Coletivo orientado para uma missão comum e sustentado por colaboração e respeito.	Grau distinto de ênfase na dimensão emocional vs. funcional.	A equipa requer missão partilhada, ética relacional e compromisso coletivo.
Confiança e relações	Confiança é condição fundamental para cooperação e feedback seguro.	Intensidade emocional maior no discurso de C.	A confiança é base das relações e vital para segurança psicológica.
Clareza de papéis	As três entrevistas reconhecem falta de clareza e impacto negativo na performance.	Experiência de limitação mais acentuada em C.	A ausência de papéis claros prejudica alinhamento e contribuição eficaz.
Colaboração e alinhamento	Todas reconhecem necessidade de maior integração e partilha.	Perceção de climas emocionais distintos.	A colaboração requer momentos regulares de alinhamento e cultura de proximidade.
Formação e desenvolvimento	Formação em liderança é reconhecida como essencial ao desenvolvimento pessoal e coletivo.	C apresenta narrativa mais transformacional e emocional; B mais técnica; D mais estrutural.	Formação impulsiona competências relacionais e consolida cultura de liderança.
Diversidade	Fonte de riqueza de perspetivas e cria oportunidades de valor.	C vivencia diversidade como ameaça à pertença.	A diversidade é benéfica, mas exige mecanismos de integração para evitar desigualdades de pertença.

Nota. Quadro elaborado com base na análise temática (Braun & Clarke, 2013), integrando convergências, divergências e padrões comuns identificados nas entrevistas B, C e D.

Interpretação teórica

Estes resultados confirmam e ampliam os referenciais teóricos mobilizados. A falta de clareza estrutural e a necessidade de integração indicam que a equipa se encontra numa fase intermédia do desenvolvimento, entre *'storming'* e *'norming'*, como descrito por Tuckman (1977), pois já existe intenção colaborativa, mas persistem tensões e ambiguidades que exigem liderança estabilizadora.

A centralidade da confiança reforça os contributos de Goleman (2010), mas os climas emocionais distintos revelam que a inteligência emocional não está plenamente traduzida em práticas consistentes, limitando a segurança psicológica. ~

A diversidade, embora reconhecida como recurso estratégico, é vivida por um entrevistado como ameaça à pertença, confirmando Belbin (2010): a complementaridade de papéis só gera eficácia quando acompanhada por mecanismos de integração.

Por fim, a influência da cultura organizacional, visível na forma como práticas informais moldam comportamentos, confirma Schein (2010), evidenciando que os pressupostos culturais podem reforçar ou neutralizar iniciativas de mudança, exigindo liderança distribuída para legitimar processos transformadores.

Contributo científico

Para a literatura, este estudo reforça a relevância da liderança partilhada e da articulação entre modelos relacionais e operacionais, sugerindo que abordagens híbridas são mais eficazes em contextos de aprendizagem. Como tal, na prática, o plano de ação deve contemplar iniciativas que promovam o desenvolvimento holístico e consistente da equipa, exigindo processos formais que traduzem intenção em comportamento coletivo. Para investigações futuras, o estudo aponta a necessidade de estudos longitudinais que explorem a evolução destas dimensões após a implementação de planos de ação, permitindo validar a eficácia das estratégias propostas e ajustar conforme a necessidade da amostra.

6. TRIANGULAÇÃO DOS DADOS

6.1. INTRODUÇÃO

A triangulação dos dados constitui o momento da integração analítica onde se cruzam os três níveis de análise: a visão estratégica da Diretora sobre o estado da equipa e os requisitos para alcançar a alta performance; os padrões coletivos relevados pelo questionário; as interpretações, emoções e narrativas individuais emergentes das entrevistas B, C e D.

Esta abordagem permite responder de forma aprofundada à pergunta de partida – Qual o papel da liderança na construção de equipas de alta performance – articulando o que a liderança declara, que a equipa expressa em números e o que os colaboradores vivem no quotidiano. Mais do que validar resultados, a triangulação revela a forma como diferentes fontes convergem, se tensionam ou se complementam, produzindo uma compreensão sistémica e integrada da equipa e do modo como a liderança influencia o seu percurso.

6.2. DA VISÃO DA DIRETORA ÀS DIMENSÕES CRÍTICAS PARA A ALTA PERFORMANCE

A frase da Diretora - *“Ainda não estamos lá, mas estamos a fazer caminho”*- sintetiza a perceção de evolução em curso e de distância em relação à alta performance. Da entrevista emergem quatro dimensões centrais que, na sua perspetiva, condicionam essa trajetória: comunicação, relações, competência técnica e conhecimento da organização e clareza de processos e papéis.

1. Comunicação

A comunicação sustenta alinhamento, previsibilidade e a saúde emocional da equipa, estando diretamente relacionada com as relações interpessoais. A Diretora associa-a diretamente à criação de vínculos, à partilha de expectativas e à construção de significado coletivo.

2. Relações

De forma muito clara, a Diretora afirma que não existe equipa sem confiança. Esta confiança é vista como produto das relações, escuta, cuidado e respeito e como condição necessária para a aprendizagem, feedback e colaboração.

3. Competência técnica e conhecimento da organização

Fatores que ainda impedem a equipa de consolidar o seu potencial, exigindo maior consistências e especialização.

4. Clareza de processos, papéis e direção

Surge como lacuna estrutural, com referência à necessidade de padronizar métodos de trabalho, definir responsabilidades e garantir coerência na execução.

Estas dimensões orientaram a construção do inquérito por questionário e constituem o primeiro eixo da triangulação, no qual faz sentido compreender os resultados confirmam, aprofundam e clarificam.

6.3. INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO: O QUE CONFIRMAR, APROFUNDAR OU CLARIFICAR

O questionário foi desenhado para medir, de forma objetiva e comparável, o estado da equipa precisamente nas dimensões que a Diretora nomeou como fundamentais. A leitura conjunta dos resultados permite identificar, para cada uma, potencialidades e fragilidades, ilustradas na Tabela 5.

Tabela 5

Dimensões críticas identificadas pela Diretora: potencialidades e fragilidades da equipa

DIMENSÕES	POTENCIALIDADES	FRAGILIDADES
Comunicação	Comunicação e liberdade para expressar ideias diferentes	Entreajuda nem sempre consistente
	Feedback visto como instrumento de melhoria	Confiança interpessoal moderada
	Erros valorizados como oportunidade de aprendizagem	

Relações	Forte identificação com os valores	Baixo sentimento de união e confiança
	Orgulho em pertencer à equipa	
Competência Técnica e Conhecimento Organizacional	Forte alinhamento estratégico	Pouca partilha de aprendizagens
	Consciência do impacto do trabalho	Reflexão pouco estruturada
	Abertura à inovação	Decisões apenas a curto/médio prazo
Clareza de Processos e de Papéis	Forte orientação para resultados	Planeamento
	Elevada adaptabilidade	Distribuição de tarefas com clareza
	Elevado compromisso	Acompanhamento pouco consistente das tarefas

Nota. Dimensões e respetivas potencialidades e fragilidades identificadas com base na entrevista à Diretora da equipa, posteriormente articuladas com a análise temática das restantes entrevistas e dos resultados do questionário.

Na Comunicação, destacam-se como forças a liberdade para expressar ideias diferentes, a valorização do feedback e a perceção dos erros como oportunidade de aprendizagem (médias entre 4,2 e 4,3/5). Em contrapartida, surgem como fragilidades a entreaajuda nem sempre consistente e uma confiança interpessoal moderada.

Nas Relações, os dados mostram forte identificação com os valores e orgulho em pertencer à equipa, mas um sentimento de união e confiança abaixo do desejável (3,2/5), sugerindo um desfasamento entre a cultura declarada e as relações vividas no quotidiano.

Na Competência técnica e conhecimento da organização, destaca-se o forte alinhamento estratégico e a consciência do impacto do trabalho, mas a reflexão e a partilha de aprendizagens surgem pouco estruturadas, apontando para uma aprendizagem mais individual do que coletiva.

Na Clareza de processos e papéis, verifica-se uma orientação para resultados e elevada adaptabilidade, mas fragilidades claras no planeamento (2,8/5), na distribuição de tarefas e no acompanhamento das mesmas.

Em síntese, o questionário confirma a visão da Diretora: a equipa apresenta um potencial elevado, mas enfrenta lacunas no método de trabalho e nas relações de confiança, que limitam a fluidez e sustentabilidade da performance.

6.4. CONTRIBUTOS DAS ENTREVISTAS FACE AOS RESULTADOS NUMÉRICOS

As entrevistas B, C e D funcionam como lentes interpretativas que aprofundam o “porquê” por detrás dos números, permitindo compreender como as pessoas vivem, na prática, as dimensões identificadas. A Tabela 6 sintetiza os contributos dos membros da equipa entrevistados, em cada uma das dimensões centrais do estudo.

Tabela 6

Contributos das entrevistas B, C e D para as dimensões centrais identificadas no estudo

	Entrevista B	Entrevista C	Entrevista D
Comunicação	Comunicação como cuidado, proteção e entrega mútua;	Comunicação como clarificação de papéis e mitigação de conflitos;	Comunicação sólida no informal, mas frágil no quotidiano;
Relações	Destaca a necessidade de mais alegria, espontaneidade e cuidado;	Sublinha o impacto emocional da destruição de confiança;	Evidencia a distância afetiva e a dependência de momentos informais;
Competência Técnica / Formação	Formação como espaço de transformação que trabalha a autoconfiança;	Necessidade de clarificar papéis para consolidar competências;	Liderança exige formação contínua e não apenas técnica;
Clareza de Processos e Papéis	Reconhecimento influencia motivação para executar;	Papéis pouco claros geram conflitos, hesitação e espaços de incerteza;	A equipa precisa de previsibilidade e de um manifesto de funcionamento;

Nota. Síntese das perceções dos entrevistados B, C e D relativamente às quatro dimensões analíticas: comunicação, relações, competência técnica/formação e clareza de processos e papéis.

A matriz comparativa das entrevistas acrescenta novas perspetivas sobre as dimensões principais e temas subjacentes, mas muito relevantes:

- Na definição de equipa, todos descrevem um coletivo orientado para uma missão comum, que exige colaboração, respeito e ética relacional.

- As três entrevistas reforçam a confiança como condição para cooperação e feedback honesto, mas relatam fragilidades no cotidiano, sobretudo em contextos de tensão ou divergência.
- Na clareza de papéis, há consenso de que a falta de definição gera hesitação, conflitos e espaços de incerteza, confirmando o que o questionário revelava como fragilidade estrutural.
- Na colaboração e alinhamento, reconhece-se necessidade de maior integração entre subequipas e de momentos regulares para partilhar informação e alinhar expectativas.
- A formação em liderança é vista como essencial para uniformizar práticas, desenvolver competências relacionais e apoiar quem assume funções de liderança sem preparação prévia.

6.5. MATURIDADE E EVOLUÇÃO DA EQUIPA: LEITURA PELOS MODELOS DE TUCKMAN E DA PERFORMANCE WAVE

Esta leitura integrada permite situar a equipa no seu ciclo de desenvolvimento e performance.

No modelo de Tuckman, a equipa já ultrapassou as fases iniciais de *Forming* e *Storming*: possui coesão crescente e partilha de propósito, mas ainda não consolidou plenamente as suas bases, o que indica que a equipa se encontra numa transição entre Normalização tardia e início do Desempenho.

No modelo da *Performance Wave*, a equipa apresenta características típicas do intervalo entre Ignição e Aceleração. A Ignição está consolidada porque existe crença partilhada na missão, energia positiva e direção estratégica clara. Contudo, falta ainda disciplina

operacional e rotinas consistentes, sinais de que a Aceleração ainda não foi plenamente alcançada.

Os dois modelos – um de natureza mais predominantemente relacional e outro de orientação operacional – convergem numa interpretação consistente: a equipa encontra-se num ponto limiar do seu desenvolvimento, dispondo dos recursos e disposições necessárias para avançar para níveis superiores de desempenho, mas sem que as bases estruturais e relacionais estejam ainda plenamente consolidadas.

É precisamente neste momento de transição que o papel da liderança assume centralidade acrescida, na medida em que cabe à liderança garantir os mecanismos de clarificação, estabilidade e criação de condições favoráveis à aprendizagem contínua que sustentam a progressão para a alta performance.

6.6. MAPA DE RESPOSTA DA EQUIPA E IMPLICAÇÕES PARA O PLANO DE AÇÃO

A análise dos perfis de Belbin permite compreender não apenas as preferências individuais, mas a forma como cada membro pode contribuir de forma diferenciada para o desempenho coletivo.

A mobilização consciente desses perfis constitui uma ferramenta de liderança que possibilita distribuir responsabilidades, ajustar métodos de trabalho e potenciar complementaridades. A Tabela 7 sintetiza as forças centrais de cada perfil, os contextos em que a atuação é mais útil e as formas concretas de mobilização no funcionamento real da equipa.

Tabela 7

Síntese das forças, contextos de intervenção e formas de mobilização dos diferentes perfis da equipa

Perfil Belbin	Forças principais	Quando deve intervir	Como mobilizar
<i>Shaper</i> (SH)	Foco, sentido de urgência capacidade de decisão;	Prazos curtos; bloqueios, priorização; momentos de perda de ritmo;	Liderar metas estratégicas; apoiar decisões rápidas; definir prioridades;
<i>Implementer</i> (IMP)	Disciplina; organização; estrutura e consistência;	Operacionalização de ideias em planos; criar rotinas; consolidar processos;	Sistematizar rituais; Co- liderar o planeamento; dinamizar reuniões operacionais;
<i>Completer Finisher</i> (CF)	Rigor; controlo de qualidade; fiabilidade; atenção ao detalhe	Fases finais de projetos; Monitorização de prazos; revisão de entregáveis;	Rever documentos; verificar prazos; assegurar consistência técnica; apoiar <i>follow-up</i> operacional;
<i>Coordinator</i> (CO)	Delegação; Visão estratégica; Alinhamento organizacional;	Planeamento trimestral; definição de prioridades; integração entre subequipas; reuniões estratégicas.	Facilitar reuniões; alinhar interdependências; apoiar direção na definição de papéis; coordenar ciclos.
<i>Monitor Evaluator</i> (ME)	Análise crítica; ponderação; objetividade;	Avaliação de hipóteses; desenho de processos; decisões estratégicas; análise de riscos.	Rever propostas; apoiar decisões; antecipar riscos; analisar alternativas.
<i>Plant</i> (PL)	Criatividade; inovação; geração de novas ideias;	Ideação; melhoria contínua; revisão de processos; desenho de soluções novas.	Conduzir brainstorming e propor novas abordagens;
<i>Teamworker</i> (TW)	Empatia; integração; mediação e cooperação;	Integração de novos membros; tensões internas; momentos de partilha.	Facilitar momentos de <i>teambuilding</i> ; rituais de partilha;
<i>Resource Investigator</i> (RI)	Entusiasmo; comunicação; abertura; construção de comunidade;	Exploração de oportunidades; partilha de práticas; momentos de visibilidade.	Promover parcerias; trazer inspiração externa; propor novas ideias;

Nota. Principais características associadas a cada papel de equipa segundo o modelo de Belbin, bem como orientações práticas para a sua mobilização no contexto da equipa em estudo.

A leitura integrada dos perfis comportamentais evidencia que a equipa dispõe, no seu conjunto, de todos os recursos necessários para responder a diferentes exigências operacionais, relacionais e estratégicas. Cada perfil acrescenta um contributo distinto e esta diversidade interna funciona, assim, como um sistema de respostas complementares: quando devidamente mobilizados, os perfis garantem que a equipa consegue gerar ideias, planear, executar, adaptar e avaliar, mantendo a coesão relacional ao longo do processo.

Contudo, o potencial desta diversidade não se manifesta de forma automática. A eficácia coletiva depende da capacidade de articular estes contributos, criando condições para que cada perfil intervenha no momento certo e no contexto adequado.

A tabela apresentada oferece, por isso, uma leitura aplicada da forma como as diferentes predisposições comportamentais podem ser ativadas em função das necessidades da equipa, constituindo um mapa útil para orientar a distribuição de responsabilidades e antecipar respostas perante diferentes cenários de trabalho.

6.7. SÍNTESE INTEGRADA DO PAPEL DA LIDERANÇA NA CONSTRUÇÃO DA ALTA PERFORMANCE

A triangulação das três fontes de dados evidencia que o papel da liderança na evolução da equipa para níveis superiores de desempenho se exerce sobretudo através da criação de condições internas de funcionamento, mais do que por intervenções pontuais.

Os resultados revelam um padrão coerente: a liderança influencia decisivamente a forma como a equipa se relaciona, organiza e aprende, moldando o sistema no qual a performance coletiva se torna possível.

Do ponto de vista relacional, a liderança emerge como promotora de segurança psicológica. As entrevistas e os dados quantitativos indicam que existe disponibilidade emocional, mas que essa disponibilidade ainda não se traduz de forma consistente em confiança quotidiana.

Interpretação teórica

Neste contexto, o papel da liderança consiste em institucionalizar práticas de diálogo, escuta e feedback, estabilizando o clima relacional e criando as condições para que a colaboração seja sustentável, em linha com Edmondson (1999).

A liderança assume aqui a função de traduzir expectativas, estabelecer limites, delegar responsabilidades e uniformizar processos. Esta leitura é reforçada pelos modelos de Tuckman & Jensen (1977) e da *Performance Wave*, pois ambos indicam que, em fases intermédias de maturidade, a liderança atua sobretudo como agente de consistência e alinhamento. Assim, cabe à liderança criar rituais, espaços e rotinas que transformem conhecimento disperso em inteligência coletiva, alinhado com os princípios de aprendizagem organizacional de Senge (1992).

Contributos científicos

A diversidade comportamental identificada pelos perfis de Belbin não deve ser entendida apenas como um conjunto de características individuais, mas como um recurso estratégico cuja eficácia depende da capacidade da liderança para integrar e mobilizar esses perfis em função dos objetivos coletivos. Este estudo acrescenta à literatura ao evidenciar que a gestão da diversidade comportamental, quando articulada com práticas de liderança consciente, pode potenciar a coesão e a performance da equipa.

Contudo, importa reconhecer que a aplicação do modelo Belbin foi realizada através de uma adaptação simplificada do instrumento original - *Self-Perception Inventory* - o que pode influenciar a precisão da identificação dos perfis e a perceção dos participantes sobre a sua adequação.

Esta simplificação, embora necessária para garantir aplicabilidade no contexto estudado, levanta questões sobre validade e fiabilidade que devem ser exploradas em investigações futuras. Recomenda-se, assim, que estudos subsequentes testem a robustez desta adaptação, comparando-a com o instrumento original e analisando o impacto da autoidentificação dos perfis na dinâmica da equipa e na eficácia das práticas de liderança.

Estas conclusões fornecem o enquadramento conceptual que sustenta o plano de ação do capítulo seguinte, no qual estas três forças se traduzem operacionalmente nos eixos Relações, Saber e Ação.

7. PLANO DE AÇÃO

7.1. INTRODUÇÃO

O presente plano de ação resulta de um processo de investigação que integrou análise teórica, recolha de dados empíricos e interpretação crítica dos desafios vividos pela equipa. Este percurso permitiu identificar padrões, necessidades e potencialidades que evidenciam a liderança como força estruturante no desenvolvimento de equipas de alta performance.

A análise revela que o desempenho de uma equipa emerge não apenas da competência técnica individual, mas da forma como os seus membros se relacionam, se alinham e constroem sentido coletivo. O plano de ação procura, por isso, traduzir estes princípios em intervenções concretas, adequadas ao contexto real da equipa.

Com base nas necessidades identificadas, definiram-se três eixos estruturantes - Relação, Saber e Ação - que refletem dinâmicas essenciais observadas no grupo: fortalecer vínculos e confiança; aprofundar competências de liderança, comunicação e colaboração; e desenvolver práticas consistentes que garantam clareza, alinhamento e responsabilização coletiva.

O propósito deste plano não é propor soluções imediatas, mas orientar um processo de transformação sustentado no tempo e integrado nos rituais já existentes. Ao reforçar o papel da liderança em cada uma das dimensões, pretende-se criar condições que permitam à equipa evoluir de forma coesa, consciente e alinhada com o propósito organizacional, aproximando-se progressivamente das características que definem equipas de alta performance.

7.2. DIAGNÓSTICO

O diagnóstico da equipa resulta da convergência das três fontes de análise – entrevista da direção, questionário coletivo e entrevistas individuais a membros com níveis de liderança diferentes. A leitura integrada revela um padrão consistente: trata-se de uma

equipa com forte compromisso, competência e alinhamento estratégico, mas que ainda não consolidou as condições estruturais e relacionais necessárias para garantir desempenho estável e previsível.

O que emerge não é a ausência de capacidade ou motivação, mas um desfasamento entre o potencial existente e a maturidade operacional necessária para o transformar em performance sustentada. Das análises, destacam-se quatro lacunas principais:

1. Clareza estrutural (papéis, processos, responsabilidades e critérios de decisão)

Apesar do alinhamento estratégico elevado, persistem fragilidades no planeamento, distribuição de tarefas e acompanhamento, o que gera ambiguidade, duplicações e sobrecarga.

2. Confiança e segurança psicológica

Embora existam relações fortes em contextos informais, o quotidiano revela distância relacional, reduzindo a partilha, a entajada e a discussão aberta de problemas.

3. Aprendizagem contínua

Apesar da visão e da competência técnica, faltam rituais formais e informais de reflexão, partilha e feedback que transformem conhecimento individual em inteligência a coletiva.

4. Diversidade da equipa

Surge simultaneamente como força e desafio: amplia perspetivas e criatividade, mas exige mecanismos claros de alinhamento e rituais que reduzam resistências e promovam colaboração real entre perfis distintos.

Em síntese, o diagnóstico apresenta uma equipa com elevada capacidade, compromisso e motivação, mas que precisa de reforçar as suas bases estruturais e relacionais para avançar para níveis superiores de maturidade. Esta leitura fundamenta os objetivos do plano de ação e orienta as intervenções que serão propostas.

7.2.1. OBJETIVOS DO PLANO

Com base no diagnóstico realizado, definem-se quatro objetivos que orientam o plano de ação e respondem diretamente à pergunta de partida sobre o papel da liderança na construção de equipas de alta performance, sendo eles:

1. **Reforçar a clareza estrutural**, clarificando papéis, processos e prioridades, assegurando que cada membro compreende o seu contributo e as interdependências coletivas.
2. **Promover relações de confiança e segurança psicológica**, criando práticas consistentes que estimulem transparência, escuta ativa e vulnerabilidade.
3. **Consolidar uma cultura de aprendizagem contínua e partilhada**, através de mecanismos de reflexão, partilha e feedback que transformem conhecimento individual em competências coletivas.
4. **Alavancar a diversidade como motor de criatividade e coesão**, transformando diferentes perfis comportamentais em complementaridades produtivas.

7.2.2. ARQUITETURA DO PLANO – A TEMPORADA 2026

O plano de ação será implementado ao longo de 2026, com ciclos trimestrais de avaliação e melhoria. Estrutura-se em quatro momentos que acompanham o ciclo natural de desenvolvimento da equipa, inspirados nos modelos de Tuckman e da *Performance Wave*, e apoiados numa narrativa metafórica que reforça o sentido de percurso conjunto.

Organiza-se em três eixos de intervenção - Relação, Saber e Ação – correspondentes às áreas onde as lacunas identificadas têm maior impacto e onde a liderança atua diretamente. Cada iniciativa foi concebida para integrar os rituais já existentes, evitando criar complexidade adicional.

A implementação do plano segue quatro princípios operacionais:

1. **Progresso incremental**, privilegiando pequenas ações consistentes ao longo do tempo.

2. **Intervenção distribuída**, envolvendo direção, chefias intermédias e equipa, em linha com o conceito de liderança partilhada (Lopes & Baioa, 2011)
3. **Integração da diversidade comportamental**, mobilizando os perfis de Belbin como recurso para potenciar complementaridades.
4. **Avaliação contínua**, garantindo monitorização simples e ajustes ao longo do percurso.

Desta forma, a arquitetura do plano assegura que cada iniciativa tem um responsável definido, um espaço concreto de aplicação e um critério de sucesso observável. A combinação entre os eixos Relação, Saber e Ação cria um percurso coerente que reforça a confiança, a clareza estrutural e a capacidade de execução, traduzindo o papel da liderança em práticas que promovem a evolução da equipa ao longo do ciclo de maturidade.

7.3. PLANO DE AÇÃO: BEM-VINDOS À FÓRMULA 1!

No âmbito da educação não-formal, as narrativas simbólicas funcionam como recursos que facilitam a compreensão do processo, promovem motivação e reforçam a identidade coletiva. Tal como defende Senge (1992), as metáforas servem para criar significado, alinhar expectativas e fortalecer o sentido de percurso comum dentro das equipas.

Neste plano, a metáfora da Fórmula 1 opera como estrutura organizadora, permitindo representar as diferentes dimensões do trabalho em equipa de forma clara e envolvente, sem comprometer o rigor conceptual.

- **O carro representa a equipa**, cuja performance depende da coerência entre as partes e da sintonia no funcionamento.
- **A pista simboliza o percurso de desenvolvimento**, com zonas de aceleração, travagens e curvas que exigem adaptação.
- **A box representa os rituais e momentos de reflexão**, onde se afinam processos, corrigem falhas e preparam novas voltas.

- **A liderança assume o papel de equipa técnica**, garantindo visão, coordenação e suporte.
- **Cada membro é também piloto**, responsável por conduzir a sua parte do percurso.
- **A temporada simboliza o ano de implementação**, com progressos, desafios e celebrações ao longo do caminho.

Esta narrativa opera como suporte simbólico para reforçar sentido, alinhamento e motivação, sem em momento algum infantilizar o processo, mas contribuindo para a coesão necessária ao processo de mudança.

7.3.1. TEMPORADA 2026

1. PRÉ - TEMPORADA (JAN-FEV 2026)

A Pré-temporada corresponde ao momento em que a equipa consolida as bases estruturais e relacionais que irão sustentar o ano de trabalho. O foco dominante desta fase é o reforço das relações, a clarificação das expectativas e a definição das condições de funcionamento que permitam avançar para as fases seguintes com coerência e segurança.

As iniciativas desta fase respondem diretamente às lacunas identificadas no diagnóstico - clareza estrutural, confiança e aprendizagem contínua - e alinham-se com a posição da equipa entre a Normalização e o Desempenho (Tuckman) e entre Ignição e Aceleração (*Performance Wave*).

Todas as iniciativas estabelecem práticas iniciais que promovem alinhamento, previsibilidade e coesão e algumas marcam o primeiro momento de um ciclo de sessões que se repetem ao longo do ano. A Tabela 8 detalha as iniciativas previstas para a pré-temporada, especificando a sua descrição, principais intervenientes e dimensão predominante.

Tabela 8*Iniciativas da fase de pré-temporada do plano de ação para o desenvolvimento da equipa*

FASE	INICIATIVA	DESCRIÇÃO	INTERVENIENTE	DIMENSÃO
PRÉ-TEMPORADA	Manifesto da Box	Clarificação dos princípios de convivência e práticas que orientem a forma de trabalhar e comunicar.	Toda a equipa	Relação
	Embaixadores da Pista	Momento simbólico de compromisso com o Manifesto	Toda a equipa	Relação
	Mapeamento de Papéis e Responsabilidades	Construção de um mapa visual de interfaces, decisões, fronteiras e contributos individuais.	Direção + Chefias Intermédias	Ação
	Guião de boas práticas 1:1	Definição de estrutura para reuniões de 1:1 (ex. check-in de bem-estar, atualizações macro, clarificação de prioridades, reforço de expectativas e partilha de boas práticas).	Chefias intermédias	Relação/Ação
	Pit Stop de Competências	Início dos primeiros módulos da jornada de formação interna.	Formadores internos + equipa	Cognitivo
	Caixa de agradecimento	Promover reconhecimento emocional e micro-momentos de gratidão, reforçando a segurança psicológicas.	Toda a equipa	Relação
	Volta de partilha	Todas as sextas-feiras, à mesma hora, um membro da equipa fica responsável por iniciar um diálogo de partilha no Teams sobre principais aprendizagens, pontos altos, factos engraçados, etc.	Toda a equipa	Relação

Nota. Iniciativas previstas para a fase inicial (“pré-temporada”) do plano de ação, incluindo objetivos, intervenientes e dimensão principal de impacto no funcionamento da equipa.

A fase termina com a equipa mais clara quanto aos seus contributos, com rituais de partilha ativados e com mecanismos iniciais de confiança e alinhamento instalados. Nesta fase, a liderança foca-se em clarificar expectativas e aproximar a equipa, criando segurança, coerência e condições para a equipa começar o ano alinhada.

2. INÍCIO DA TEMPORADA (MAR-JUN 2026)

O início da temporada marca a passagem para um funcionamento mais coordenado e visível da equipa no dia-a-dia. O foco dominante nesta fase é ganhar consistência operacional, reforçar a articulação entre equipas e desenvolver, em particular, as práticas de liderança das chefias intermédias. Pretende-se que a execução diária se torna mais previsível, com rotinas claras de acompanhamento, partilha e alinhamento transversal.

As iniciativas desta fase respondem sobretudo às fragilidades identificadas no planeamento, na disciplina operacional e na necessidade de maior visibilidade interna sobre processos e desafios.

Em termos de desenvolvimento da equipa, a equipa entra de forma mais evidente na fase de Desempenho, mas ainda não plena (Tuckman) e consolida a passagem de Ignição para o início da Aceleração (*Performance Wave*), ao introduzir rotinas que ligam reflexão, coordenação e ação.

A Tabela 9 apresenta as iniciativas previstas para o início da temporada, especificando a sua descrição, principais intervenientes e dimensão predominante.

Tabela 9

Iniciativas da fase de início da temporada do plano de ação para o desenvolvimento da equipa

FASE	INICIATIVA	DESCRIÇÃO	INTERVENIENTE	DIMENSÃO
INÍCIO DA TEMPORADA	GPS Interno	Nas reuniões mensais, cada pessoa partilha em 5 minutos o que está a fazer, principais desafios que enfrenta e aprendizagens.	Toda a equipa	Ação
	Partilha em velocidade	Após o vivenciar uma experiência relevante, a responsável agenda um momento voluntário (30-40 min) para partilhar aprendizagens, boas práticas e erros de forma estruturada.	Toda a equipa	Relação/Saber

Pit Stop de Competências	Continuação da formação interna.	Formadores internos + equipa	Saber
Afinação de Motor Operacional	Mensalmente, os membros mais operacionais juntam-se para alinhar procedimentos transversais + Apresentação de resultados em reunião das chefias intermédias.	Equipa operacional	Ação/Saber
Sistema de 'Duplas da Box' para chefias intermédia	Definição de buddies para as chefias intermédias e quinzenalmente refletem sobre desafios de liderança, alinham práticas e estratégias de sucesso.	Chefias Intermédias	Relação/Saber
Aperfeiçoamento do Guia de boas práticas 1:1	Consolidação e monitorização das práticas definidas.	Chefias Intermédias + equipa	Saber/Ação
Primeiro Offsite da Temporada	Momento presencial dedicado a reforçar coesão, alinhar expectativas, aprofundar os princípios do Manifesto da Equipa e visitar os compromissos individuais e coletivos para a segunda metade da temporada.	Chefias intermédias	Relação/Saber

Nota. Iniciativas previstas para a fase inicial (“início da temporada”) do plano de ação, incluindo objetivos, intervenientes e dimensão principal de impacto no funcionamento da equipa.

No final desta fase, a equipa dispõe de mecanismos mais claros de monitorização, partilha e alinhamento operacional, o que aumenta a previsibilidade, a aprendizagem colaborativa e o sentido de responsabilidade partilhada sobre os resultados. Nesta fase, a liderança concentra-se em coordenar o trabalho e dar estabilidade às rotinas, assegurando previsibilidade, ritmo e apoio às chefias intermédias.

3. MEIO DA TEMPORADA (JUL-SET 2026)

O Meio da Temporada corresponde ao momento em que a equipa intensifica o ritmo de trabalho, aprofunda a maturidade coletiva e consolida as práticas iniciadas nos meses anteriores. O foco é reforçar a cadência, promover a aprendizagem contínua e afinar o desempenho coletivo.

Esta fase marca a entrada da equipa num período de maior exigência operacional, em que se torna necessário estabilizar rotinas, aprofundar competências e garantir

previsibilidade na execução diária. As iniciativas planeadas respondem à falta de disciplina operacional, necessidade de reforço da aprendizagem colaborativa e clarificação de práticas de liderança.

No seu enquadramento, esta fase significa a entrada da equipa num momento de Aceleração avançada (*Performance Wave*) e de Desempenho consolidado (Tuckman), o que exige maior cadência, maturidade relacional e consistência operacional. A Tabela 10 sintetiza as iniciativas previstas para o meio da temporada, especificando a sua descrição, principais intervenientes e dimensão predominante.

Tabela 10

Iniciativas da fase de meio da temporada do plano de ação para o desenvolvimento da equipa

FASE	INICIATIVA	DESCRIÇÃO	INTERVENIENTE	DIMENSÃO
MEIO DA TEMPORADA	Consolidação do Sistema de 'Duplas de Box' (versão 2.0)	Após a fase inicial, os pares de chefias evoluem para um formato mais estruturado: Sessões mensais com temas orientadores (ex.: delegação, feedback, gestão emocional, clarificação de expectativas); Partilha de casos reais; Criação de "princípios de liderança intermédia" que serão integrados no Manifesto da Equipa.	Chefia intermédia	Saber/Relação
	Cockpit Operacional	Ferramenta digital que suporte a todos os processos operacionais relacionadas com a implementação da formação;	Equipa operacional	Ação/Saber
	Pit Stop de Competências	Continuação da formação interna.	Formadores internos + equipa	Saber
	Laboratório de Operações	Continuação do Laboratório de Operações.	Equipa operacional	Ação/Saber
	Revisão do Manifesto da Box	Avaliação do cumprimento no Manifesto e atualização dos princípios da equipa.	Toda a equipa	Relação

Nota. Iniciativas previstas para a fase inicial ("meio da temporada") do plano de ação, incluindo objetivos, intervenientes e dimensão principal de impacto no funcionamento da equipa.

No final desta fase, a equipa apresenta maior estabilidade operacional, práticas de coordenação mais maduras e rotinas que sustentam autonomia e previsibilidade. A revisão do Manifesto permite ajustar princípios e expectativas à evolução da equipa, garantindo que o alinhamento relacional acompanha o crescimento técnico. Nesta fase, a liderança tem como foco desenvolver competências e afinar o modo de operar, reforçando autonomia e melhorando a forma como a equipa executa e colabora.

4. RETA FINAL (OUT-DEZ 2026)

A Reta Final assinala o momento em que a equipa consolida o trabalho realizado ao longo do ano e orienta o foco para a aprendizagem, celebração e preparação do ciclo seguinte. O foco dominante desta fase é fortalecer a identidade coletiva, transformar reflexão em melhoria contínua e projetar o plano de 2027 com base em evidências, aprendizagens e práticas consolidadas.

Nesta etapa, a equipa opera em Desempenho consolidado no modelo de Tuckman, evidenciando autonomia, confiança relacional e elevada previsibilidade na execução. Em termos da *Performance Wave*, situa-se na transição final da Aceleração para os primeiros sinais de Amplificação, momento em que as rotinas já estão estabilizadas e a atenção se desloca para otimizar práticas, integrar aprendizagens e reforçar a sustentabilidade do ciclo.

As iniciativas previstas nesta fase respondem diretamente à necessidade de promover aprendizagem de forma integrada, reconhecimento, reforço da cultura positiva e continuidade estratégica. Estas ações permitem transformar o progresso do ano em conhecimento acionável e alinhar prioridades futuras com as necessidades e ambições da equipa. A Tabela 11 sintetiza as iniciativas da Reta Final, detalhando descrição, intervenientes e respetivas dimensões.

Tabela 11

Iniciativas da Reta final da temporada do plano de ação para o desenvolvimento da equipa

FASE	INICIATIVA	DESCRIÇÃO	INTERVENIENTE	DIMENSÃO
RETA FINAL	Volta de Avaliação – Feedback 360	Cada pessoa escolhe 3-4 colegas (pares/chefias) para dar feedback ao seu desenvolvimento individual, através de um formulário simples e sessão de devolução dos resultados.	Toda a equipa	Saber/Relação
	Pit Stop de Competências	Conclusão da formação interna	Formadores internos + equipa	Saber
	Segundo Offsite da Temporada	Celebração anual dos contributos, comportamentos e evolução da equipa. Reforça gratidão, pertença e cultura positiva.	Toda a equipa	Relação
	Mapeamento Estratégico: Planeamento de 2027	Sessão de co-construção do plano 2027: prioridades anuais, metas de aprendizagem, melhorias operacionais e práticas de liderança. Garante continuidade do ciclo.	Direção + chefias intermédias + contributo da equipa	Saber

Nota. Iniciativas previstas para a fase inicial (“Reta final da temporada”) do plano de ação, incluindo objetivos, intervenientes e dimensão principal de impacto no funcionamento da equipa.

No final desta fase, a equipa fecha o ciclo anual com maior consciência sobre os seus progressos, clareza sobre o que precisa de manter e melhorar, e com uma visão conjunta do plano para 2027. A aprendizagem é consolidada, a identidade coletiva é reforçada e o sentido de propósito ganha renovada expressão. Nesta fase, a liderança centra-se em capacitar a equipa e orientar o planeamento do ciclo seguinte, integrando aprendizagens e reforçando identidade e propósito.

7.4. INDICADORES-CHAVE DE PERFORMANCE E MONITORIZAÇÃO DO PLANO

A monitorização do plano de ação exige indicadores simples, mensuráveis e alinhados com as três dimensões estruturantes do modelo - Relações, Saber e Ação. Em coerência com a metodologia de investigação, os indicadores selecionados privilegiam a utilidade prática e a capacidade de acompanhar a evolução da equipa ao longo da temporada, sem acrescentar carga administrativa.

A escolha dos indicadores-chave de performance (KPI's) seguiu três critérios:

1. Relevância direta em relação às lacunas identificadas no diagnóstico inicial;
2. Representatividade das iniciativas principais de cada fase da temporada;
3. Simplicidade e viabilidade na recolha de dados, garantindo monitorização contínua e comparável.

Cada KPI traduz uma mudança observável e significativa numa das três dimensões do plano. Assim, assegura-se uma avaliação equilibrada que capta simultaneamente evolução relacional, desenvolvimento de competências e melhoria estrutural da ação. A Tabela 12 sintetiza os indicadores definidos para cada fase.

Tabela 12

Indicadores de monitorização e sucesso das iniciativas do plano de ação

Fase	Iniciativa	KPI	Meta 2026	Método de Recolha
Pré-temporada	Guião de 1:1	% de 1:1 realizadas	≥ 80%	Registo de reuniões
Início	GPS Interno	Taxa de participação	≥ 70%	Folhas de presença
Meio	Formação interna	Nº de sessões	≥ 8 sessões	Registo de formação
Reta Final	Revisão Final	Evolução da equipa	+0,5 pontos	Aplicação do questionário inicial

Nota. Principais indicadores de desempenho (KPIs), metas definidas para 2026 e métodos de recolha associados às iniciativas estruturadas ao longo das quatro fases do plano de ação.

A monitorização destes indicadores realiza-se de forma trimestral, coincidindo com os momentos de revisão do plano descritos nas quatro fases da temporada. A recolha de dados assenta num conjunto de fontes simples assegurando consistência metodológica e viabilidade operacional.

A avaliação final, realizada no final de 2026, permitirá comparar os resultados obtidos com o diagnóstico inicial. Esta combinação de dados quantitativos e qualitativos possibilita uma leitura integrada do impacto do plano, bem como ajustes necessários para reforçar a sustentabilidade das práticas em 2027.

7.5. SÍNTESE DO PLANO DE AÇÃO

A implementação do plano de ação ao longo de 2026 demonstra como a liderança influencia a construção de equipas de alta performance ao atuar simultaneamente nas três dimensões que estruturam este plano: Relação, Saber e Ação.

Cada fase da temporada contribui para fortalecer estas dimensões de forma sequencial e articulada, acompanhando a evolução da equipa desde uma posição intermédia entre Normalização e Desempenho até um funcionamento mais autónomo, coordenado e consistente.

No eixo das Relações, o plano reforça confiança, segurança psicológica e alinhamento relacional através do Manifesto da Box, dos Embaixadores, dos rituais de partilha, das Duplas e dos *Offsites*. Estes elementos tornam o ambiente mais positivo, aberto e colaborativo, permitindo que a equipa lide com desafios e decisões com maior transparência e coesão.

No eixo do Saber, as formações internas, os *Pit Stops* de Competências, os espaços de reflexão e a partilha transversal criam um ciclo de aprendizagem contínua que transformou conhecimento individual em inteligência coletiva. A equipa ganha novas competências, aprofunda práticas de liderança e desenvolve maior consciência sobre o seu funcionamento interno, tornando a aprendizagem um processo integrado e não meramente pontual.

No eixo da Ação, o mapeamento de papéis, os guiões de 1:1, as reuniões de Equipa Operacional e o planeamento estratégico reforçam a clareza, previsibilidade e disciplina operacional. Estas práticas permitem afinar fluxos, aumentar autonomia, alinhar prioridades e consolidar rotinas de execução consistentes ao longo da temporada.

O papel da liderança é decisivo na articulação destas três dimensões. Ao longo do ano, a liderança evoluirá de clarificar, para coordenar, desenvolver e, finalmente, capacitar e orientar o futuro. Esta progressão traduz uma liderança adaptativa, distribuída e ajustada ao ciclo de maturidade da equipa.

Ao finalizar a temporada, a equipa encontra-se num patamar de Desempenho consolidado, com maior integração entre Relação, Saber e Ação. O plano deixa como legado rotinas, competências e princípios que permitem dar continuidade a esta evolução em 2027, garantindo que o desenvolvimento não depende apenas de iniciativas formais, mas da forma como a equipa pensa, aprende e age em conjunto.

Assim, o plano não só responde aos objetivos definidos, como demonstra, de forma clara, como a liderança constrói as fundações de uma equipa de alta performance ao fortalecer relações, desenvolver saber e disciplinar a ação.

8. CONCLUSÕES

A presente investigação teve como objetivo compreender o papel da liderança na construção de equipas de alta performance, partindo do pressuposto, sustentado pela literatura, de que o desempenho coletivo depende de uma articulação dinâmica entre liderança, cultura organizacional e processos de equipa. O enquadramento teórico mostrou que a liderança contemporânea se afasta dos modelos exclusivamente transacionais, assumindo um carácter cada vez mais relacional, emocional e orientado para o desenvolvimento humano (Bass & Avolio, 1993; Goleman, 2010).

Paralelamente, evidenciou-se que a cultura organizacional, enquanto sistema de valores e pressupostos partilhados (Schein, 2010) constitui o terreno onde a liderança ganha legitimidade e onde se consolidam ou bloqueiam os processos que sustentam a performance. A literatura consensualiza também que equipas de alta performance resultam de intencionalidade, clareza de propósito, diversidade funcional e mecanismos consistentes de aprendizagem (Tuckman & Jensen, 1977; Lança, 2012).

A análise empírica, realizada junto de uma equipa responsável pela aprendizagem e desenvolvimento de uma organização de grande escala, confirmou estas premissas e permitiu identificar o ponto exato do seu percurso de maturidade.

Resultados – o que os dados revelaram

Os resultados do questionário demonstraram um conjunto de forças – forte alinhamento estratégico, orgulho em pertencer, compromisso e abertura à inovação – coexistindo com fragilidades estruturais que limitam o avanço para níveis superiores de desempenho: comunicação inconsistente, confiança moderada, papéis pouco claros, planeamento a curto prazo e métodos de trabalho heterogéneos.

As entrevistas aprofundaram estes resultados, revelando que as dinâmicas relacionais, embora marcadas por respeito e intenção colaborativa, nem sempre se traduzem em previsibilidade e um ambiente seguro para criar relações e assumir falhas. No entanto, fruto do caminho que tem vindo a ser desenvolvido, apesar da identificação de pontos de

melhoria, todos os entrevistados tinham opiniões sólidas e que demonstravam sentido de pertença, demonstrando motivação para fazer parte da mudança.

A triangulação dos dados permitiu consolidar uma leitura integrada: a equipa dispõe de recursos técnicos e humanos significativos, mas a ausência de rotinas claras, práticas uniformes e espaços formais de aprendizagem coletiva impede a materialização do seu potencial.

Interpretação – Discussão à luz da teoria

Este padrão confirma a perspetiva de Schein (2010), segundo a qual os pressupostos culturais moldam os processos internos e podem bloquear ou potenciar a eficácia coletiva. A coexistência de alinhamento estratégico com falta de clareza estrutural indica que a equipa se encontra entre as fases de “*storming*” e “*norming*” do modelo de Tuckman, reforçando a necessidade de liderança estabilizadora que define papéis e crie previsibilidade.

Do mesmo modo, a intenção colaborativa não garante segurança psicológica, o que sugere que os estilos de liderança emocionalmente inteligentes propostos por Goleman (2010) são necessários, mas devem ser acompanhados por mecanismos operacionais que traduzam essa intenção em práticas consistentes.

Por fim, a perceção de que a formação em liderança é catalisadora, mas insuficiente sem práticas quotidianas, confirma a abordagem transformacional de Bass & Avolio (1993), que enfatiza a necessidade de inspirar e desenvolver, para além da mera gestão transaccional.

Contributo científico

Deste cruzamento emergiu uma conclusão central: o papel da liderança na construção da alta performance manifesta-se menos através de ações pontuais e mais pela arquitetura das condições internas que permitem que a equipa se organize, aprenda e colabore com consistência.

Nos momentos intermédios de desenvolvimento das equipas – como demonstram os modelos de Tuckman e da *Performance Wave* – a liderança é responsável por estabilizar o sistema, criando clareza, definindo limites, assegurando rituais de trabalho e promovendo um clima emocional seguro.

Este estudo demonstra também que a formação em liderança funciona como catalisador transformador, reforçando competências individuais e promovendo maior consciência relacional, mas necessita de ser acompanhada por práticas quotidianas que traduzam esse conhecimento em cultura e comportamento coletivo.

O contributo principal desta investigação reside, assim, na demonstração empírica de como liderança, cultura e diversidade de perfis comportamentais se articulam na prática para produzir – ou limitar – a performance de uma equipa responsável pelo desenvolvimento de milhares de colaboradores.

Embora não generalizáveis devido à dimensão e especificidade da amostra, os resultados oferecem sinais relevantes para organizações com estruturas de aprendizagem semelhantes. O estudo evidencia que a alta performance não depende apenas de talento técnico ou de motivação individual, mas de sistemas coletivos de funcionamento sustentados por liderança consciente, processos claros e relações de confiança.

As limitações incluem o tamanho reduzido da amostra, a ausência de observação direta e a dependência da autorresponsabilização dos participantes. Estudos futuros poderão ampliar este trabalho através de metodologias longitudinais, comparação entre equipas de diferentes áreas ou análise do impacto real do plano de ação implementado.

O estudo culmina num plano de ação anual que atua sobre as lacunas identificadas nos eixos das Relações, Saber e Ação da equipa e potencia as suas principais competências e fatores diferenciadores, em prol do desempenho coletivo. Este plano coloca toda a equipa ao serviço do propósito comum, contando com cada um para a prossecução deste plano, reforçando os mecanismos estruturais e relacionais que sustentam a evolução da equipa rumo à alta performance.

Em suma, a investigação não se limitou a descrever a realidade, mas contribuiu ativamente para a sua melhoria e para o avanço do conhecimento científico, ao confirmar a relevância dos modelos de liderança transformacional, inteligência emocional e dinâmicas de equipa (Bass & Avolio; Goleman; Tuckman), evidenciando como cultura organizacional e diversidade comportamental condicionam a performance. Este estudo oferece uma via prática para consolidar liderança partilhada, processos claros e relações de confiança, enquanto reforça a importância da articulação entre teoria e prática na construção de equipas de alta performance.

Mensagem final

Liderar para transformar é, neste contexto, mais do que orientar pessoas: é criar condições culturais, relacionais e operacionais que permitam à equipa evoluir de um estado de potencial para um estado de alta performance. Este estudo demonstra que essa transformação exige liderança consciente, práticas consistentes e integração da diversidade, confirmando e ampliando os modelos teóricos mobilizados e oferecendo um contributo prático e científico para a compreensão da liderança como motor de mudança organizacional. No entanto, essa transformação depende igualmente da motivação dos membros para assumirem um papel ativo na mudança, reconhecendo fragilidades, ajustando comportamentos e incorporando métodos de trabalho que sustentem um funcionamento coletivo mais coeso e orientado para resultados.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amenumey, E. B., & Badu, Y. A. (2023). Leaders' experiences of integrated leadership development in higher education: Kolb's experiential learning theory and the 70:20:10 model. *The TQM Journal*, *35*(1), 114–137.
- Araújo, J., & Henriques, M. (2005). *Dirigir equipas, melhorar competências* (2ª ed.). Team Work Edições.
- Ashby, D., & Sheikh, A. (2023). *Every team actually doing business better*. Identity Print.
- Barbuto, J. E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *11*(4), 26–40.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, *17*(1), 112–121.
- Bass, B., & Avolio, B. (1999). *Training full range leadership: A resource guide for training with the MLQ*. [s.n.].
- Belbin, R. M. (2010). *Team roles at work* (2nd ed.). Routledge.
- Bell, J. (1997). *Como realizar um projeto de investigação*. Gradiva.
- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: A administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, *34*(3), 102–114.
- Bilhim, J. A. F. (2009). *Gestão estratégica de recursos humanos* (4ª ed.). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

- Braun, V., & Clarke, V. (2013). *Successful qualitative research: A practical guide for beginners*. Sage.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Carvalho, L., Bernardo, M., Sousa, I., & Negas, M. (2021). *Gestão das organizações: Uma abordagem integrada e prospetiva* (3ª ed.). Edições Sílabo.
- Carvalho Guerra, I. (2010). *Pesquisa qualitativa e análise do conteúdo: Sentidos e formas de uso*. Principia.
- Chamorro-Premuzic, T. (2019). *Why do so many incompetent men become leaders? (And how to fix it)*. Harvard Business Review Press.
- Coutinho, C. P. (2018). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: Teoria e prática*. Almedina.
- Dennerline, D., & Aitken, J. (2023). *Make work better: Revolutionizing how great bosses lead, give feedback, and empower employees*. Skyhorse Publishing.
- Drucker, P. F. (2010). *What makes an effective executive? In HBR's 10 must reads on leadership* (pp. 1–12). Harvard Business Review Press.
- Edmondson, A. (1999). *Psychological safety and learning behavior in work teams*. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Easygenerator. (2023). *70-20-10: model criticisms, origins and evidences. 70:20:10 model criticisms, origins and evidences*.
- Goleman, D. (2010). *What makes a leader? In HBR's 10 must reads on leadership* (pp. 1–12). Harvard Business Review Press.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2007). *Os novos líderes: A inteligência emocional nas organizações* (E. Rocha, Trad.). Publicações Dom Quixote.

- Gonçalves, C. (2021). *Gestão estratégica: As metáforas da liderança – Pensar, agir e comunicar*. Lisbon International Press.
- Herzberg, F. T. (1968). *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business Review, 46(1), 53–62.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2002). *Investigação por questionário*. Edições Sílabo.
- Huot, R. (2002). *Métodos quantitativos para as ciências humanas*. Instituto Piaget.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business School Press.
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2006). *Comportamento organizacional* (2^a ed.). McGraw-Hill.
- Kotter, J. P. (2010). *What leaders really do*. In *HBR's 10 must reads on leadership* (pp. 1–12). Harvard Business Review Press.
- Lança, R. (2012). *Como formar equipas de elevado desempenho*. Escolar Editora.
- Leithwood, K. (1999). An organizational perspective on values for school leaders. In P. T. Begley (Ed.), *Values and educational leadership* (pp. 57–70). SUNY Press.
- Likert, R. (1932). *A technique for the measurement of attitudes*. Archives of Psychology, 140, 1–55.
- London Business School. (2023). *Beyond 70-20-10: The UNIQ framework for L&D*.
- Lopes, A., & Baioa, P. (2011). *O impacto da liderança partilhada no desempenho organizacional percebido*. Gestão e Desenvolvimento, 19, 7–36.
- Mithá Ribeiro, G. (2018). *Novo manual de investigação: Do rigor à originalidade – Como fazer uma tese no século XXI*. Almedina.

- O.C. Tanner Institute. (2025). *2026 global culture report*. O.C. Tanner.
- Rodríguez Mansilla, D. (1992). *Diagnóstico organizacional*. Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Senge, P. M. (1992). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica.
- Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). *Stages of small-group development revisited*. *Group & Organization Studies*, 2(4), 419–427.
- Vicente, P., Reis, E., & Ferrão, F. (1996). *Sondagens: A amostra como fator decisivo de qualidade*. Edições Sílabo.
- Viega, R. (2024). *A importância da gestão e desenvolvimento de pessoas no ambiente corporativo: O diferencial da FOIL na formação humana e liderística*. *Saber Humano*, 32, 32–48.
- Zangiski, M. A. S. G., Pinheiro de Lima, E., & Gouvêa da Costa, S. E. (2009). Uma discussão acerca do papel da aprendizagem organizacional na formação de competências. *Ciência da Informação*, 38(3), 142–159.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Questionário: Liderar para transformar: O papel da liderança na construção de equipas de alta performance

Página Inicial do formulário c/ solicitação de consentimento

Liderar para transformar: O papel da liderança na construção de equipas de alta performance

Olá equipa,

Este questionário integra o meu projeto de dissertação de Mestrado em Administração das Organizações Educativas, intitulado **"Liderar para Transformar: O papel da liderança na construção de equipas de alta performance"**, que tem como objetivo compreender de que forma a liderança, a cultura e as competências coletivas contribuem para o desenvolvimento de equipas de elevada performance.

A tua participação é **voluntária, anónima e confidencial**. Não serão recolhidos dados pessoais ou identificativos, e as respostas serão analisadas apenas de forma agregada, para fins exclusivamente académicos.

A duração estimada é de 10 a 15 minutos. Não existem respostas certas ou erradas, procuro apenas a perceção da equipa sobre as temáticas em estudo.

Muito obrigada pela tua colaboração e contributo para este projeto!

Quando submeter este formulário, este não irá recolher automaticamente os seus dados, como o nome e o endereço de e-mail, a menos que o forneça por si próprio.

* Obrigatório

1. Ao prosseguires, estás a dar o teu consentimento informado para participar neste estudo. *

Sim, consinto.

Não, não consinto.

Seguinte

Microsoft 365

Estes conteúdos são criados pelo proprietário do formulário. Os dados que submeter serão enviados para o proprietário do formulário. A Microsoft não é responsável pelas práticas de privacidade ou segurança dos seus clientes, incluindo os do proprietário deste formulário. Nunca revele a sua palavra-passe.

Microsoft Forms | Inquéritos, questionários e votações com tecnologia de IA [Criar o meu próprio formulário](#)

O proprietário deste formulário não forneceu uma declaração de privacidade sobre a forma como irá utilizar os seus dados de resposta. Não forneça informações pessoais ou sensíveis. | [Termos de utilização](#)

Secção A – Papéis de equipa (Modelo Belbin adaptado)

Liderar para transformar: O papel da liderança na construção de equipas de alta performance

* Obrigatório

Papéis de Equipa (Modelo Belbin adaptado)

Esta secção pretende identificar tendências comportamentais em contexto de equipa, com base no modelo de Meredith Belbin. As afirmações que se seguem descrevem diferentes formas de contribuir para a equipa e o importante é que respondas de acordo com a tua forma de agir no contexto de trabalho.

2. Indica o grau de concordância com as afirmações apresentadas, sendo que 1=Discordo Totalmente e 5=Concordo Totalmente. *

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Nem concordo nem discordo	4 - Concordo	5 - Concordo Totalmente
Sugiro novas formas de resolver problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho facilidade em pensar "fora da caixa" quando surgem desafios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gosto de propor ideias originais, mesmo que pareçam arriscadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gosto de fazer networking e explorar novas possibilidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me motivado/a quando encontro novas formas de melhorar o trabalho da equipa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho facilidade em estabelecer ligações entre pessoas e oportunidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gosto de ajudar o grupo a clarificar metas e responsabilidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho facilidade em delegar tarefas e acompanhar o seu cumprimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procuo garantir que todos contribuem para os objetivos comuns.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gosto de desafiar o grupo a ir mais longe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mantenho o foco nos resultados, mesmo sob pressão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto necessidade de contribuir para a energia e o ritmo de trabalho da equipa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pondero antes de tomar uma decisão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou crítico/a e objetivo/a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identifico facilmente pontos fortes e melhorias de propostas apresentadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Indica o grau de concordância com as afirmações apresentadas, sendo que 1=Discordo Totalmente e 5=Concordo Totalmente. *

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Nem concordo nem discordo	4 - Concordo	5 - Concordo Totalmente
Gosto de promover a colaboração e evitar conflitos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Compreendo facilmente diferentes pontos de vista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajudo a manter bom ambiente e relações positivas entre colegas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me confortável a transformar planos em ações concretas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gosto de estruturar o trabalho e garantir que tudo corre como planeado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou disciplinado/a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho atenção aos detalhes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto responsabilidade por garantir que as tarefas são concluídas no prazo estipulado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Revejo várias vezes um trabalho para assegurar qualidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anterior

Seguinte

 Microsoft 365

Estes conteúdos são criados pelo proprietário do formulário. Os dados que submeter serão enviados para o proprietário do formulário. A Microsoft não é responsável pelas práticas de privacidade ou segurança dos seus clientes, incluindo os do proprietário deste formulário. Nunca revele a sua palavra-passe.

Microsoft Forms | Inquéritos, questionários e votações com tecnologia de IA [Criar o meu próprio formulário](#)

O proprietário deste formulário não forneceu uma declaração de privacidade sobre a forma como irá utilizar os seus dados de resposta. Não forneça informações pessoais ou sensíveis. | [Termos de utilização](#)

Secção B.1 – Dimensão Relacional

Liderar para transformar: O papel da liderança na construção de equipas de alta performance

* Obrigatório

Dimensão Relacional

Indica o grau de concordância com as afirmações apresentadas, sendo que 1=Discordo Totalmente e 5=Concordo Totalmente.

4. Comunicação empática *

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Nem concordo nem discordo	4 - Concordo	5 - Concordo Totalmente
A equipa comunica de forma clara e respeitosa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Expresso as minhas ideias livremente, mesmo quando são diferentes das dos restantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os colegas escutam com atenção e procuram compreender antes de responder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Confiança interpessoal *

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Nem concordo nem discordo	4 - Concordo	5 - Concordo Totalmente
Confio nos meus colegas para cumprirem os compromissos assumidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posso pedir ajuda ou partilhar dúvidas sem receio de julgamento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acredito que os membros da equipa agem com integridade e responsabilidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Colaboração e apoio mútuo *

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Nem concordo nem discordo	4 - Concordo	5 - Concordo Totalmente
Os membros da equipa apoiam-se mutuamente para alcançar resultados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe um verdadeiro espírito de entreajuda no dia-a-dia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando um colega enfrenta dificuldades, os outros oferecem apoio e suporte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Gestão construtiva de conflitos *

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Nem concordo nem discordo	4 - Concordo	5 - Concordo Totalmente
Quando surgem desacordos, a equipa procura resolvê-los de forma construtiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O feedback é encarado como oportunidade de melhoria.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conseguimos debater temas sensíveis mantendo o respeito e o foco no objetivo comum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anterior **Seguinte**

Secção B.2 – Dimensão Cognitiva

Liderar para transformar: O papel da liderança na construção de equipas de alta performance

* Obrigatório

Dimensão Cognitiva

Indica o grau de concordância com as afirmações apresentadas, sendo que 1=Discordo Totalmente e 5=Concordo Totalmente.

8. Aprendizagem contínua *

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Nem concordo nem discordo	4 - Concordo	5 - Concordo Totalmente
A equipa reflete sobre o que corre bem e o que pode ser melhorado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os erros são vistos como oportunidades de aprendizagem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Pensamento sistémico *

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Nem concordo nem discordo	4 - Concordo	5 - Concordo Totalmente
Compreendemos que o nosso trabalho impacta outras áreas da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As decisões da equipa consideram os efeitos a longo prazo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procuramos compreender as causas profundas dos problemas e não apenas os 'sintomas'.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Alinhamento com o propósito e visão organizacional *

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Nem concordo nem discordo	4 - Concordo	5 - Concordo Totalmente
A equipa reconhece qual o seu papel na organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O nosso trabalho diário está alinhado com os objetivos estratégicos do Grupo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partilhamos um propósito comum que orienta as nossas ações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Criatividade e inovação *

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Nem concordo nem discordo	4 - Concordo	5 - Concordo Totalmente
Novas ideias são valorizadas e testadas pela equipa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me encorajado/a a propor soluções diferentes para novos desafios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe espaço para experimentar e aprender com novas abordagens.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anterior

Seguinte



Estes conteúdos são criados pelo proprietário do formulário. Os dados que submeter serão enviados para o proprietário do formulário. A Microsoft não é responsável pelas práticas de privacidade ou segurança dos seus clientes, incluindo os do proprietário deste formulário. Nunca revele a sua palavra-passe.

Microsoft Forms | Inquéritos, questionários e votações com tecnologia de IA [Criar o meu próprio formulário](#)

O proprietário deste formulário não forneceu uma declaração de privacidade sobre a forma como irá utilizar os seus dados de resposta. Não forneça informações pessoais ou sensíveis. | [Termos de utilização](#)

Secção B.3 – Dimensão Executiva

Liderar para transformar: O papel da liderança na construção de equipas de alta performance

* Obrigatório

Dimensão Executiva

Indica o grau de concordância com as afirmações apresentadas, sendo que 1=Discordo Totalmente e 5=Concordo Totalmente.

12. Planeamento e organização *

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Nem concordo nem discordo	4 - Concordo	5 - Concordo Totalmente
A equipa define claramente objetivos e prioridades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planeamos o trabalho de forma estruturada e realista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As tarefas são bem distribuídas e acompanhadas até à sua conclusão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Responsabilização e compromisso *

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Nem concordo nem discordo	4 - Concordo	5 - Concordo Totalmente
Cada membro assume responsabilidade pelos resultados das suas ações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cumprimos os compromissos assumidos com os colegas e com a organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe uma cultura de responsabilidade partilhada na equipa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Orientação para resultados *

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Nem concordo nem discordo	4 - Concordo	5 - Concordo Totalmente
Mantemos o foco nos resultados, mesmo perante dificuldades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medimos o sucesso da equipa com base em objetivos concretos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procuramos constantemente melhorar o nosso desempenho e eficiência.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Agilidade e adaptabilidade *

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Nem concordo nem discordo	4 - Concordo	5 - Concordo Totalmente
A equipa adapta-se rapidamente a mudanças e novos desafios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conseguimos reorganizar prioridades quando o contexto muda.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Demonstramos flexibilidade para ajustar estratégias sem perder o foco.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anterior **Seguinte**

Secção C – Perceção de Performance Individual e Coletiva

Liderar para transformar: O papel da liderança na construção de equipas de alta performance

* Obrigatório

Perceção de Performance Individual e Coletiva

Indica o grau de concordância com as afirmações apresentadas, sendo que 1=Discordo Totalmente e 5=Concordo Totalmente.

16. Perceção de eficiência e desempenho *

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Nem concordo nem discordo	4 - Concordo	5 - Concordo Totalmente
A equipa entrega resultados de elevada qualidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A equipa trabalha de forma coordenada e eficiente para atingir objetivos comuns	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu contributo individual tem impacto positivo no desempenho coletivo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Cultura da equipa *

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Nem concordo nem discordo	4 - Concordo	5 - Concordo Totalmente
Orgulho-me em pertencer a esta equipa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe um sentimento de união e confiança entre os membros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identifico-me com os valores e a cultura que a equipa procura construir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Maturidade e evolução *

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Nem concordo nem discordo	4 - Concordo	5 - Concordo Totalmente
Sinto que a equipa tem vindo a evoluir positivamente ao longo do tempo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acredito que estamos no caminho de nos tornarmos uma equipa de alta performance.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Na tua opinião, o que mais contribui atualmente para a boa performance da equipa? *

Introduza a sua resposta

20. O que consideras que poderia ser feito para melhorar a performance e a colaboração da equipa? *

Introduza a sua resposta

Anterior

Submeter

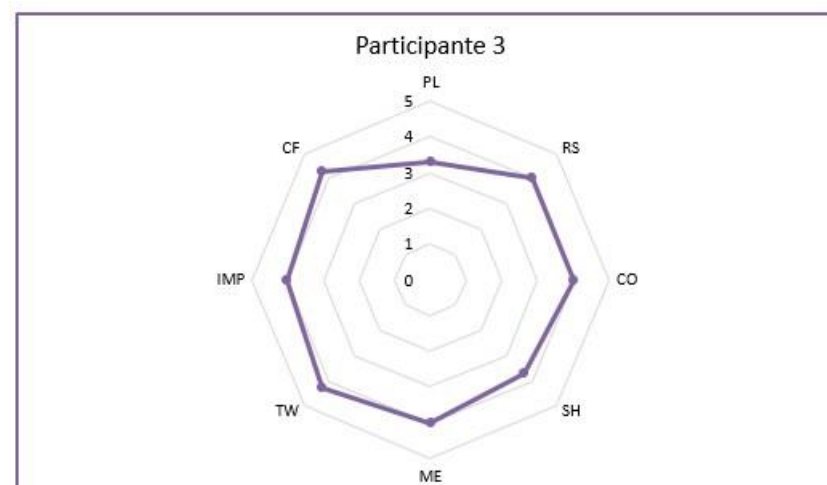
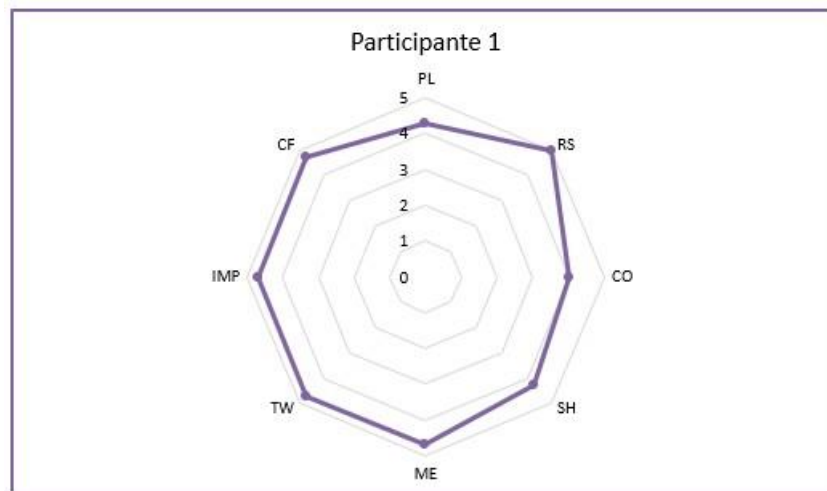


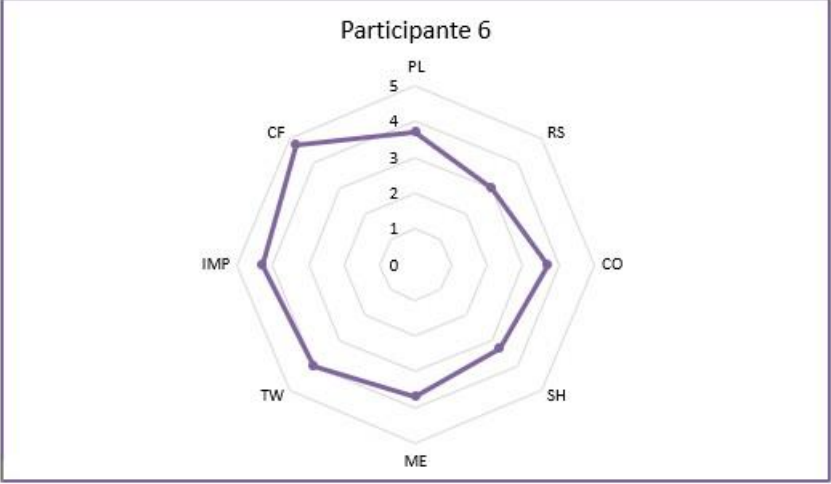
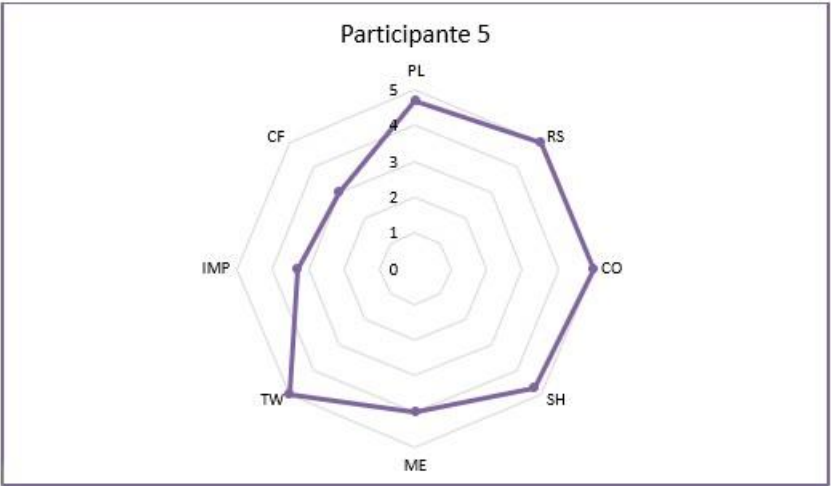
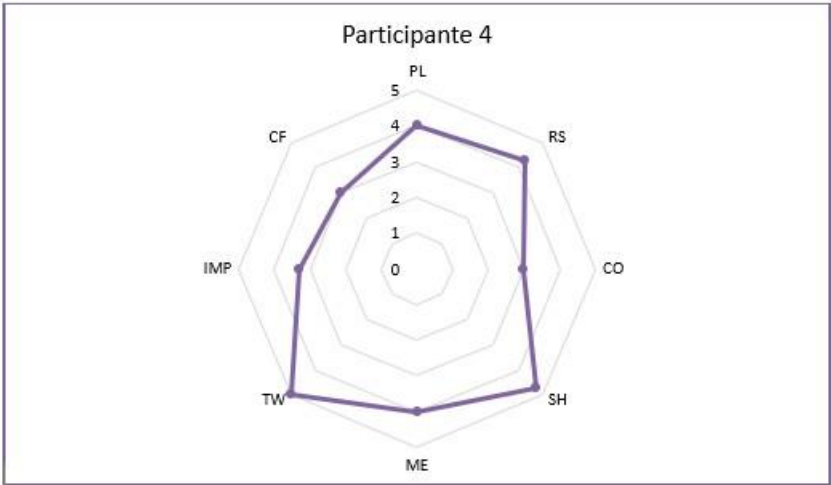
Estes conteúdos são criados pelo proprietário do formulário. Os dados que submeter serão enviados para o proprietário do formulário. A Microsoft não é responsável pelas práticas de privacidade ou segurança dos seus clientes, incluindo os do proprietário deste formulário. Nunca revele a sua palavra-passe.

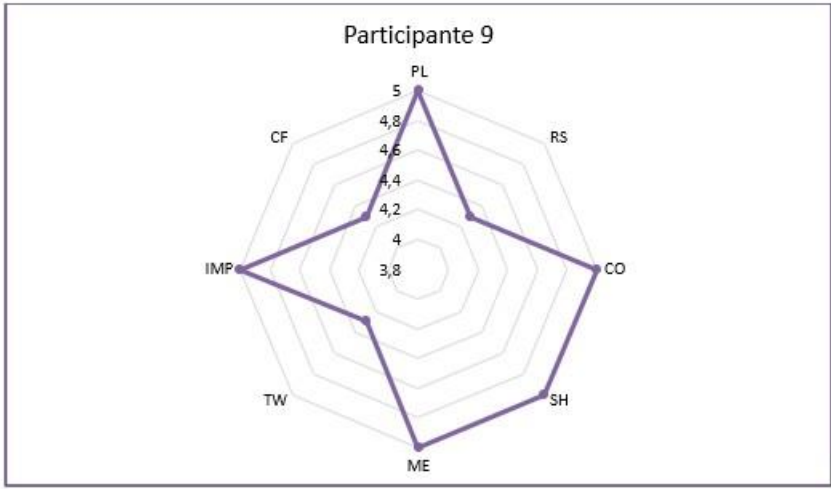
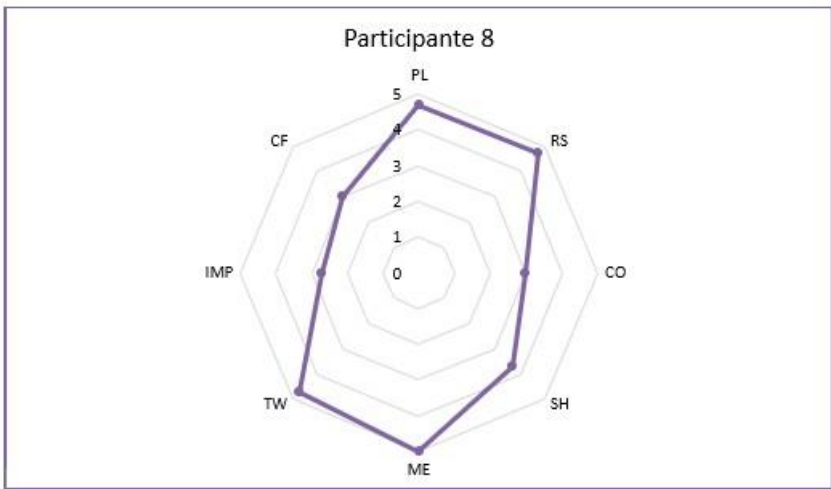
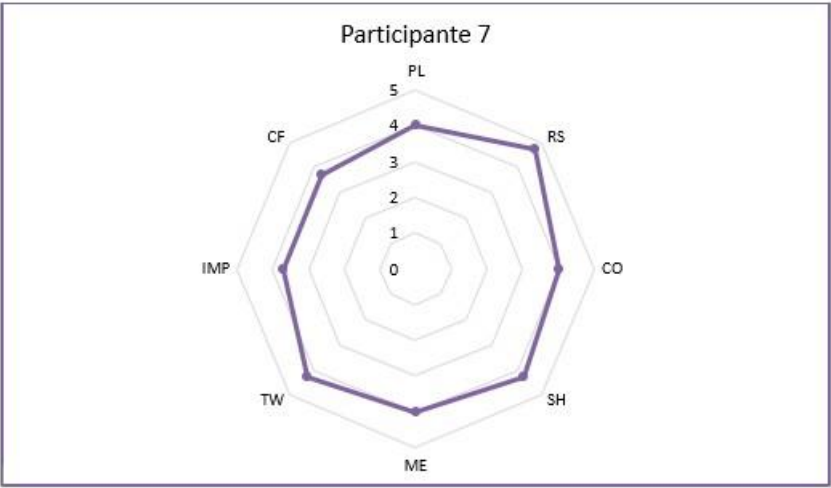
Microsoft Forms | Inquéritos, questionários e votações com tecnologia de IA [Criar o meu próprio formulário](#)

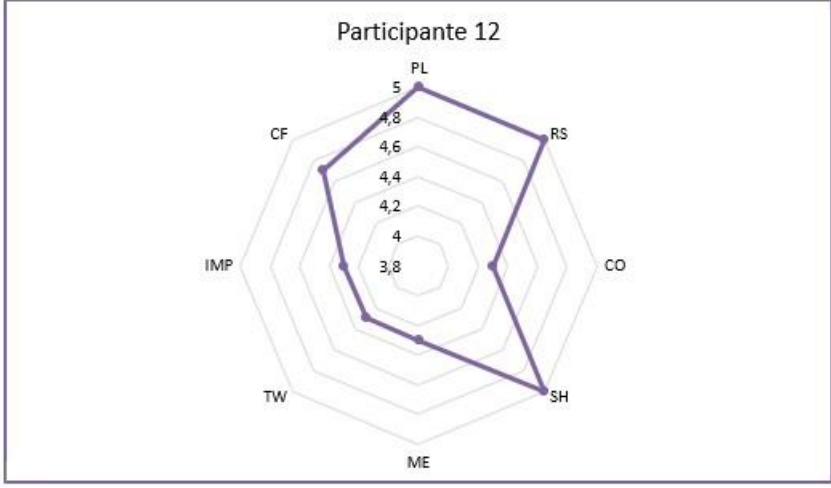
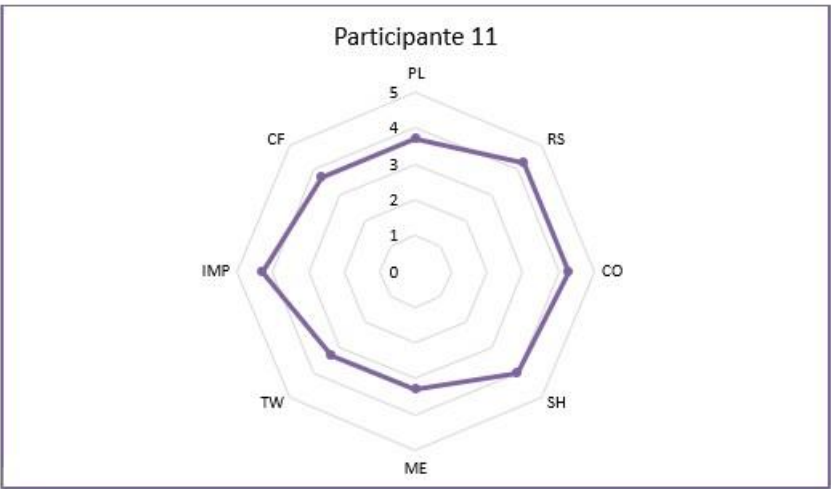
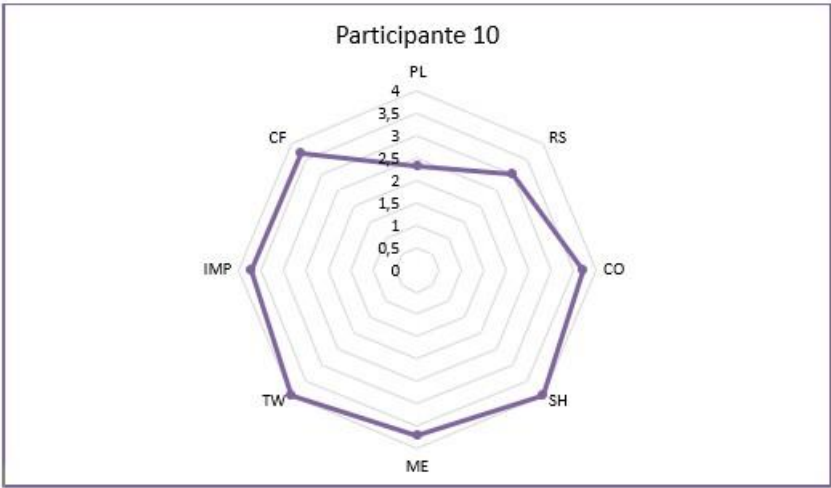
O proprietário deste formulário não forneceu uma declaração de privacidade sobre a forma como irá utilizar os seus dados de resposta. Não forneça informações pessoais ou sensíveis. | [Termos de utilização](#)

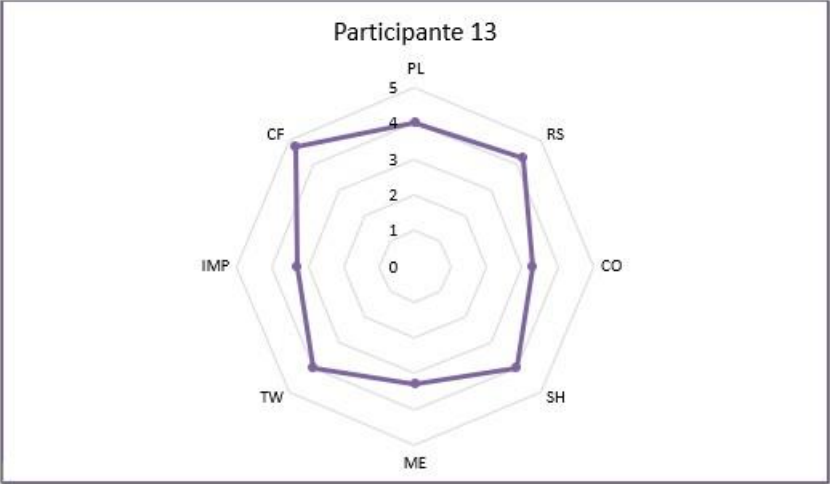
Apêndice 2 – Gráficos do perfil individual de Belbin de cada membro da equipa











Apêndice 3 – Guião das entrevistas semi-estruturadas

Pergunta 1: O que significa ser equipa?

Pergunta 2: O que caracteriza uma equipa de alta performance?

Pergunta 3: De que forma práticas de formação em liderança contribuem para potenciar o impacto da liderança na cultura de uma equipa?

Pergunta 4: Qual a tua visão para a equipa?

Pergunta 5: Temos perfis muito diversos na equipa – o que é que isso acrescenta ou torna mais complexa a visão para a equipa?

Apêndice 4 – Transcrição integral da Entrevista A

J: A primeira coisa que eu gostava de te perguntar é: O que significa para ti ser equipa?

E: Ok... Ah... sermos uma equipa, eu acho que podemos secalhar tentar definir por oposição a um grupo. Um grupo não tem que necessariamente ter uma relação entre eles e um fim em comum, não é? E uma equipa, acima de tudo, tem um objetivo comum e uma missão conjunta. Tem uma missão, visão e uma missão. Ah..., mas tu podes ter isto e ainda assim não seres uma verdadeira equipa, não é? Porque há princípios das equipas que eu acho que são fundamentais para tu conseguires efetivamente tirar o máximo partido daquilo grupo de pessoas com um fim comum e uma missão conjunta. Ah... e diria que aquilo que está na base é como qualquer relação: é a confiança. E, e que se constrói com as relações, não é? Portanto, a base... para mim a base da liderança e no fundo também da operação de uma equipa acaba por ser comunicação e a confiança para mim está lá dentro. Uma coisa que eu aprendi foi a comunicação é relação e não existe relação sem comunicação, portanto muitas vezes falo que temos de cuidar das relações uns com os outros, nós não podemos ter relações transacionais, hmm... é muito importante conhecermo-nos, dar-nos a conhecer, conhecermos os nossos talentos, as nossas forças, as nossas fragilidades e no fundo tentarmos enquanto equipa potenciarmos uns aos outros e apoiarmos, pronto naquilo que são estas, às vezes, dificuldades. Ah... e no fundo, portanto é com uma grande base de confiança e conhecendo muito bem a tua missão que é “Porque é que estás aqui? Porque é que fazes o que fazes?” E no fundo, “Onde queres chegar?”, uma verdadeira equipa é aquela que muitas vezes vai para além porque é aquela coisa típica, não é... um mais um não são dois, são três. E, portanto, e conseguem atingir coisas que pensavas que eram inalcançáveis, portanto tu fazes acontecer o extraordinário porque de facto, ah... confiança gera confiança, os talentos multiplicam-se e quando de facto gostamos de estar uns com os outros, gostamos do que fazemos e nos apoiamos uns aos outros e não ficamos na nossa caixinha... “Ai, isto é a minha função por isso, isso não faço”, não é? Portanto, ser equipa é isso: é estar atento, escutar e dar o nosso melhor, pronto!

J: Quando achas que chegamos a uma equipa com todas essas características, no fundo uma verdadeira equipa, achas que é uma equipa de alta performance?

E: Ah... imagina, eu acho que há equipas que são verdadeiras equipas que não são necessariamente de alta performance e secalhar pode haver equipas de alta performance que não são necessariamente verdadeiras equipas. Porque tu usaste aí uma palavra que foi 'verdadeira equipa'. Uma equipa de alta performance, mas... hmm... ou seja, a nível de literatura não conheço o conceito...

J: Não, claro...

E: Assim dessa maneira... Ah... Mas eu, ou seja, pensando assim de forma um bocadinho mais profunda, para tu seres uma equipa de alta performance tu precisas de ser uma verdadeira equipa, porque uma equipa de alta performance pressupõe que nós estamos sempre a entregar o nosso melhor, sempre quer dizer, pronto... e que somos eficientes e que somos pronto... e conjugamos, portanto, eu acho que as equipas têm fases. Eu não posso exigir que uma equipa que acabou de se formar que seja logo uma equipa de alta performance, não é? Tu precisas que as pessoas se conheçam, precisas de construir confiança, precisas de construir competências. O CCL tem um modelo de confiança que é muito interessante, que tu tens... tu consegues ter verdadeira confiança quando tens 3 dimensões da confiança: o 'trust of capability', no fundo é competência; o 'trust of character', no fundo são os teus valores; e o 'trust of' qualquer coisa que eu agora não me lembro..., mas, portanto, são os valores, competência e comunicação. Pronto, estás a ver? Por acaso é engraçado porque eu disse que a confiança entrava na comunicação e aqui neste caso, a comunicação entra na confiança. Por isso, secalhar a confiança é mesmo, mesmo, mesmo a base de tudo. - Bom dia! - E quando tu tens estas dimensões consegues ter uma verdadeira cultura de confiança e, portanto, eu acredito que só para fazer aqui o wrap-up: para seres uma equipa de alta performance precisas de ser uma verdadeira equipa e precisas de começar pelas bases. E há um caminho que se faz, portanto tu, por exemplo, perguntas-me 'Tens uma equipa de alta performance?'. Acho que ainda não estamos lá, mas estamos a fazer caminho. E aquilo que eu mais tenho insistido é nas relações, na confiança.

J: É verdade.... Perguntar-te: De que forma é que tu achas que práticas de formação contribuem para potenciar o impacto da liderança na cultura?

E: Diz-me outra vez, desculpa.

J: De que forma é que práticas de formação contribuem para potenciar o impacto de liderança na cultura? No fundo, qual o papel da formação, secalhar provavelmente formação no sentido de liderança, para a cultura?

E: Eu acho que é assim... Eu acho que é fundamental se tu queres que as pessoas... nós falamos aqui muito de ter uma linguagem comum, não é? Se tu queres que vá muito mais do que só linguagem, não é? De verbalização... é depois a ação..., mas se tu queres que sejamos pautados por determinados valores e comportamentos, secalhar para algumas pessoas, mas poucas basta dizer, mas no fundo tu tens de dar as ferramentas para que as pessoas e as equipas consigam incorporar e incorporar aqui pensa na própria palavra: corpo. Fazerdes descer ao corpo estes comportamentos que se transformam em ações. Portanto, tu para fazeres isso precisas de ensinar, precisas de estimular a prática, e dizer... e eu acho que aqui... um exemplo muito prático pode ser: aqui nós damos feedback construtivo... Podes só dizer isto, mas será que basta isso? Será que as pessoas todas sabem dar feedback construtivo? Podem ter uma ideia do que acham que é feedback construtivo e no fundo a formação encarrega-se de dar estrutura, trazer clareza e pronto, dar efetivamente ferramentas para que esta cultura seja vivida realmente e não só na cabeça das pessoas e nas paredes. E eu acho que o feedback é um ótimo exemplo do que é "Aqui damos feedback construtivo!... Damos feedback construtivo através destas duas regras, destes 5 critérios e da estruturação da mensagem através da situação-comportamento-impacto. E depois cada um explicar o que isto significa.

J: E da intenção, não? Sabes que uma das frases que me ficaram tuas no dia em que eu conheci a equipa foi que nesse dia disseste que tudo o que dizemos deve partir de um lugar de amor. Esta foi uma frase que tu disseste, em janeiro, e eu nunca mais me esqueci. Portanto, achas que este feedback também deve ser dado a partir de um lugar de amor?

E: Acho que deve vir de um lugar, sem dúvida, de amor pelo próximo porque deve ser sempre, essa é uma das primeiras regras. O feedback é sempre sobre a pessoa que o recebe, nunca sobre mim e de um lugar de profundo respeito. Porque no fundo, nem sempre o feedback que me dão é possível mudar e há coisas que não é possível mudar. Podem ser características físicas, psicológicas, pronto pode ser uma série de coisas e pronto, às vezes podem ser mesmo limitações cognitivas, imagina... um sem fim de coisas! Ah..., mas sempre, sempre, sempre, ou seja, um lugar de profunda empatia e isto é muito difícil, Ju. É muito difícil para mim... eu estou nesta função, a liderar a equipa há ano e pouco e, de facto, tem sido um desafio muito, muito grande. Não é o trabalho em si, não é? É mesmo como é que eu garanto que estas relações entre as pessoas são boas, cuidadas, que as pessoas se sentem escutadas umas pelas outras, que damos feedback construtivo, que fazemos as coisas de um lugar de amor num ambiente muitas vezes acelerado, não é... em que tu estás com pouco tempo para muitas vezes ter qualidade nas interações, e pronto às vezes é preciso isso. Eu ontem tive que, ou seja, tinha muita coisa para fazer e, portanto, tive menos tempo para me dedicar a ter conversas secalhar um bocadinho mais..., mas o problema é quando nunca tens tempo para essas conversas e também te vou dar um exemplo que acho que é... Uma pessoa da nossa equipa disse-me uma vez, eu disse-lhe num dos feedbacks que lhe dei e disse 'Olha, acho que era bom procurares conhecer um bocadinho melhor a equipa, olha um exemplo... é juntares-te ao almoço de vez em quando. Não tem de ser sempre.' E ela diz assim, 'Mas eu achei que isso não era relevante'. Pronto, portanto, eu disse 'Olha para mim é muito relevante porque é a base de tudo.' Se eu só vou interagir contigo no projeto, como é que eu te vou conhecer e a partir daí, vou construir uma relação de confiança, pronto também nos divertimos. Isso para mim é uma coisa que estou sempre a dizer: a vida é isto! Se eu não me divirto no meu local de trabalho, se eu não desfruto, então o que estamos aqui a fazer? Dá sentido, não só é importante esta questão de dar sentido obviamente ao nosso propósito enquanto equipa, mas de certa maneira a nossa existência, nos instantes, nos momentos. Isso para mim é super importante, claro que depois a nossa personalidade é muito influenciada também por aquilo que eu lidero neste caso, eu, considero importante, não é? Considero que secalhar falar de amor não é assim tão recorrente nas equipas, mas pronto eu acho que é a base de tudo.

J: Enquanto líder, qual a tua visão para nós? Há pouco dizias que secalhar ainda não estamos onde podemos estar, mas estamos a caminhar. Qual é a tua visão para a nossa equipa? Visão mais para a cultura... qual é a tua visão para a cultura que gostavas que construíssemos juntos?

E: Olha, nós somos uma equipa muito grande e isso torna as coisas um bocadinho mais difíceis, mas a minha visão... a minha vontade é no fundo que sejamos uma espécie de orquestra. Porque cada um toca os seus instrumentos, mas depois, ou seja, e secalhar pessoas que tocam um bocadinho do outro, mas há sintonia, comunicação, há confiança. E acima de tudo, que é o que eu acho que falta em alguns aspetos, a confiança temos estado a construir. Acho que agora o que nos falta para atingir a alta performance é um elevado grau de competência. E essa competência vem através do conhecimento do negócio, através do conhecimento da área de como é que nós fazemos, de consistência nos processos, mas também de compreender profundamente aquilo que estamos a fazer. Que é educação, que são experiências de aprendizagem, o que é que contribui para o sucesso de uma experiência de aprendizagem, e claro que nem toda a gente tem de ter o mesmo nível de competência nesta área porque nem toda a gente trabalha em *Solutions*, mas ainda há algumas disparidades percebes? E, portanto, ou seja, a confiança é algo que temos estado a trabalhar e vamos continuar a ter uma jornada de aprendizagem para a nossa equipa que também vai ajudar na componente das relações e também na competência técnica e é um bocadinho o que nos vai ajudar a aproximar eventualmente de nos transformarmos numa equipa de alta performance, mas nunca lá vamos chegar se as relações não forem boas.

J: Achas que o facto de termos perfis muito diversos, com diferentes backgrounds, o que achas que isso acrescenta ou torna mais complexa essa visão?

E: Eu acho que é fundamental termos perfis diferentes, termos, ou seja, por um lado precisamos de uma base comum que é a componente que é o core daquilo que nós fazemos. Tu precisas... às vezes, isso constrói-se, a pessoa aprende quando vem, a Patrícia não sabia... nunca tinha trabalho em educação... o bom disto é que todos somos alunos. Todos já fomos alunos, todos somos alunos, hmm... repete lá outra vez, perdi-me desculpa...

J: O que é que tu achas que acrescenta o facto de termos perfis tão diversos e, por outro lado, o que torna mais complexa a visão de cultura?

E: É assim... perfis diferentes tem uma coisa espetacular que é perspectivas diferentes e, no fundo, teres alguém que não concorda contigo é uma coisa ótima. Muitas vezes não gostamos, mas trazeres uma pessoa que eu acho que é uma coisa e teres alguém que diz, 'mas olha, há esta possibilidade... há esta possibilidade, aqui fizemos assim', isso expande um mundo de possibilidades. Portanto, eu acho que isso é fundamental. Onde é que se pode tornar por vezes mais desafiante, quando eventualmente os valores não são os mesmos, quando a pessoa tem um tipo de atitude e que está intimamente conectado aos valores, ou seja, estás a construir uma equipa em que cuidamos das relações, existe alegria e de repente existe alguém que está constantemente de má cara, fala mal, que diz que só faz aquilo que está escrito na função dela... não estou a dizer que isto acontece, mas percebes? Não funciona. E basta, isto é uma coisa muito importante, 'it takes one person to break a safe place', uma pessoa. E, portanto, pode estar a conseguir fazer um trabalho fantástico e de repente tens uma pessoa tóxica, tens uma pessoa e pronto... contamina uma equipa inteira. Cada pessoa tem uma responsabilidade muito grande, a responsabilidade da cultura não é só minha, é de cada elemento da equipa. Portanto, cada um tem uma responsabilidade muito grande nesta competência de liderança.

J: Obrigada!

Apêndice 5 – Transcrição integral da Entrevista B

J – O que significa ser equipa? O que é uma equipa para ti?

E - Ser equipa é um grupo de pessoas, não sei se vou te dar a definição dicionarizada, tem certos objetivos, esses objetivos são cumpridos não individualmente, mas coletivamente, para mim isso é uma equipa. E obviamente que não podemos nos orientar simplesmente pela definição dicionarizada. Mas porquê? Porque a equipa só vai funcionar se os membros da equipa estiverem bem alinhados. E o bem alinhamento significa uma série de coisas: temos de tratar bem um com o outro, temos que servir para os outros, temos que ser simpáticos, temos que ser preocupados uns com os outros.... Genuinamente, não é um fazer isso e não dizer isso num fórum de coisas e individualmente não, senão não funciona. Também significa ser educado, ou seja, uma equipa para se formar bem, as pessoas têm que ser educadas e é preciso haver, sobretudo, a comunicação. Porquê? Porque há sempre um mal-entendido. Uma pessoa pode achar que trabalha mais que a outra, etc. E assim as coisas não podem existir. Porque se existe, se começa um borburinho, a equipa já não está assim tão alinhada. É preciso haver muita comunicação, mas muita entrega. Entrega um pelo outro. Para mim isso é equipa.

J - E o que é preciso para uma equipa ser de alta performance?

E - Primeiro temos que ter uma boa liderança. Mas obviamente que a liderança parte de cada pessoa. É preciso sempre ter uma pessoa que pense bem e que saiba perceber o que é que o grupo precisa de forma mais macro. Você se perguntou o que é que precisa para ser de alta performance, não é? Como é que uma equipa pode ser de alta performance? Começa com uma boa liderança. E essa boa liderança além de passar bem a estratégia do grupo, como é que nós nos encaixamos dentro da estratégia, também tem que ser capaz de proteger a própria equipa e lutar pela equipa. Para mim, isso é fundamental. A liderança tem que dar as caras. A liderança precisa ter uma direção. Uma direção clara e corajosa. Não é só dizer sim, por exemplo. Pessoalmente é preciso se adaptar. E depois, para termos alta performance, essa liderança tem que dar exemplo. E as outras lideranças

também têm que dar exemplos. De como é que se trabalha. O que precisa ser esperado. E é preciso também dar esperado no sentido de... primeiro, que tudo corra bem, que tenhamos um bom apoio. E segundo, uma esperança verdadeira, ou seja, sabemos que estás a trabalhar bem e que um dia serás promovido. Quer dizer, obviamente, que se não for o caso, nem todos o devem ser. Porque há diferentes atitudes e desempenhos, e é preciso que exista numa grande organização. É necessário haver uma recompensa, certo? Uma recompensa mais justa. Portanto, para o desempenho elevado, precisamos de uma boa direção. E... uma equipa boa e colaborativa. Criamos percursos, criamos grupos. Mas também as pessoas têm de ter a noção de que, “olha, vale a pena esforçar-me por isto”. E... que o teu trabalho tem de valer a pena. Acho que seria nessa perspetiva. Portanto, as pessoas precisam de dinheiro, não é? Claro. Estamos numa situação terrível e cada um dá a sua vida para que isto passe. Oito horas.

J - De que forma é que as práticas de formação contribuem para potenciar o impacto da liderança? Quer na cultura da equipa, quer na cultura da organização, ou seja, qual é o papel da formação para impactar a liderança?

E: Acho que tem um papel muito importante. Não pensava assim no início. Porque achava que era apenas uma perda de... que queriam que eu gastasse mais. Tinha essa ideia. Mas, de facto, se a pessoa não se abrir, se for fazer uma formação, tem de a aproveitar. Mesmo que, à partida, não faça sentido. A pessoa não se apercebe logo.

J - Porquê?

E - Porque, muitas vezes, no nosso programa de liderança, as pessoas perguntam: “porque é que fui nomeado?”. Quer dizer, as pessoas querem saber. Foste nomeado porque a empresa está-te a dar uma oportunidade para aprenderes uma série de ferramentas que, se forem usadas de forma inteligente, serão muito úteis para ti. Mas, na verdade, é simples: por exemplo, se fores a uma formação de CCL e não estiveres disposto, se não tiveres perspetiva, se achares que não vale a pena, não vais aprender. Porque, de facto, expões-te, praticas e não é confortável. Muitas das vezes, não queres fazer isso. Não estás preparado para isso. Não sabes como é. Mas, na verdade, se souberes usar aquilo de forma inteligente, se integrares o conteúdo na tua vida, fazes a diferença e consegues ver a

equipa de outra forma. Por exemplo, afinal, aquele problema, aquela má comunicação — percebes porque é que aconteceu e ficas com esperança de que vai melhorar. E, de facto, melhora. Portanto, dar feedback é... como posso dizer? Não te fechas. Não te fechas em ti mesmo. E cresces. Cresces pessoal e profissionalmente, diria eu. E é uma jornada, não é? Uma jornada de feedback, tanto na minha vida pessoal como profissional. E isso ajuda-me. Não é que saia daqui e tenha uma outra vida fora, obviamente que a vida é diferente, mas você é o mesmo. Então aquilo que você aprende aqui é para si e também para a sua vida. Não são duas realidades diferentes, é a sua vida. A formação também te ajuda na sua vida pessoal, não é só na sua vida profissional. E um dia você pode não ver... Ah, eu não vou aplicar isso agora. Mas no futuro você vai. De alguma forma você vai aplicar. Eu tenho uma visão positiva sobre a formação, sobre a formação de liderança. Porque eu acho que faz a diferença, mas a pessoa tem que estar aberta. Para isso a pessoa tem que se esforçar. Tem que aplicar, tem que integrar na sua vida diária.

J - E qual é a tua visão para a nossa equipa? Que equipa que gostarias que nós fôssemos?

E - Eu acho que eu gostaria que fôssemos mais amigos. Já foi mais difícil, mas era isso que gostava. Obviamente que somos muito diferentes uns dos outros e é normal que haja grupos, porque alguns dão-se mais com uns do que com outros por uma série de fatores. Mas basicamente, eu acho que... sendo mais amigos. Seria mais fácil a partilha. Aquilo que o outro faz. Porque eu tenho pouca visibilidade do que algumas pessoas fazem e não se trata muito de uma questão de equipa, mas uma questão pessoal. Acho que há pessoas muito tristes na nossa equipa, que devem ter as suas razões, mas não estão bem e sem esperança. Parece que a vida não faz sentido. Então eu acho que, principalmente nelas, falta ali alguma coisa. Falta algo para que a vida seja mais alegre: um sorriso, uma atenção, um esforço. Um esforço para estar com o outro no almoço ou partilhar naturalmente, espontaneamente. Isto evita conversas que um é mais injustiçado que o outro. Sabe? Mas é mesmo uma questão pessoal, porque eu acho que as pessoas trabalham bem, obviamente que há sempre coisas para melhorar. Eu tenho que melhorar muitas coisas. Eu sou muito distraído. Não sou muito organizado. Eu acredito muito naquilo que é na minha cabeça. Ou seja, na minha memória. E acho que deveria esforçar mais para aprender mais. O que é que é o learning? Ou seja, prestar mais a par das tendências. Ou

seja, ser mais técnico. Acho que deveria melhorar. E a pessoa obviamente também. Todo mundo tem que melhorar em alguma coisa. As pessoas trabalham bem, mas falta sermos mais amigos. Acho que sim. Estarmos mais alinhados, mas isso é uma coisa pessoal. Pessoas que não estão felizes. Se você não tem alegria, como é que você vai estar alegre para o outro? Acho que trabalho nós estamos fazendo, sempre alinhando melhor as coisas.

J - O que é que tu achas que estes perfis tão diferentes, por um lado, acrescentam e, por outro, que tornam mais complexa essa visão que tu tens?

E - Eu posso falar por mim mesmo. Eu sou muito diferente na equipa. No sentido de que eu não sou dessa área. Eu não sou da educação. Ou seja, eu às vezes penso nisso. Porque, qual é a minha utilidade na equipa? Por que eu devo estar nessa equipa? Por que as pessoas devem contar comigo? No início, eu achava que eu era inútil, eu não sabia nada. Há coisas que são demasiado técnicas para mim. Eu tenho dificuldades em dar feedback sobre algumas coisas, mas do learning em si, eu não vou falar à toa, eu não vou escrever à toa. Eu ainda preciso meditar sobre esse assunto. Não vai ser em 30 minutos. A minha capacidade de resposta na estratégia da equipa é muito mais limitada. Por exemplo, eu tenho muito mais capacidade de dar um feedback sobre uma questão técnica ou operacional: "Olha, isso aqui não funcionou. Olha, nós não vamos fazer assim. Porque isso aqui vai ter problemas". A minha capacidade de feedback evolui ao longo dos tempos. Porquê? Porque agora eu tenho experiência no meu trabalho. Eu já faço isso há algum tempo. Porque eu sou diferente. Ou seja, eu não sou técnico. Eu sou limitado em dar feedback em qualquer lugar na estratégia da equipa e acho que às vezes essa diferença é limitante. Na questão operacional sinto-me confortável em dar opinião fundamentada, na questão da própria metodologia e jornada, não tenho. Mas, com todo gosto, eu estou sempre aqui para aprender. O fato de termos perfis tão diversos, nesse aspeto, limita um bocadinho, mas nós temos que aceitar as diferenças, que elas vão sempre existir e é impossível sermos todos iguais. Somos diferentes... é viver com essa realidade.

J - Então, e por outro lado? O que é que achas que o fato de sermos tão diferentes também acrescenta? O que é que traz de bom?

E- O que traz de bom... A diferença. Eu posso pegar um caso: Eu sou muito diferente das pessoas, eu acho. Eu gosto de coisas muito específicas. Tenho um background muito diferente. Mas, sou muito alegre, bem-disposto e sempre fui assim. E acho que a minha presença... No meio de tanta falta de diferença, faz a diferença. E a minha abertura também. Estou sempre disposto a aprender e sou pau para toda a obra. Então, essa é a minha diferença. É bom para a equipa. Mas para o outro lado, tem pessoa que você não sabe como é que ela vai estar. Um dia, está muito bem, mas no outro dia, ela está completamente... você olha para ela e sente pena, mas enquanto equipa vamos cuidar dela. Ela precisa, e porquê? Primeiro, porque ela é nossa irmã. Nossa colega, nossa irmã. Segundo, porque ela é um elemento essencial para a equipa. A diferença aqui é espetacular. Cada um agrega. Mas também nós temos que ser abertos para isto. Não é preto e branco.

Apêndice 6 – Transcrição Integral da Entrevista C

J - A primeira pergunta é o que significa para ti ser equipa?

E - Então, ser equipa para mim significa nós termos uma missão e todos contribuirmos para essa missão. Ou seja, para mim equipa é colaboração, é construção, é co-construção e nunca destruição. Ou seja, eu acho que destruir, às vezes em equipa nós destruimos muito e depois deixamos as marcas. E acho que é muito isso, é co-construção, colaboração, de uma forma mais geral termos uma missão. E há uma missão e cada pessoa na equipa tem um papel para conseguir atingir essa missão. E percebermos que apesar de termos funções diferentes e papéis diferentes está tudo relacionado. Porque temos um objetivo que é atingir a nossa missão, o nosso objetivo, ou seja, eu prefiro missão. Mas é isso, ser equipa para mim é isso.

J - E o que é que tu achas que é preciso para uma equipa ser de alta performance?

E - Então, acho que em primeiro lugar tem que haver confiança, uma base de confiança muito grande. Para todos conseguirem trabalhar em equipa e trabalhar para esta missão. Depois há outra, estou aqui a pensar algo, portanto, é um discurso mais destruturado. Mas é cada um saber exatamente qual é que é o seu papel, ou seja, os papéis muito bem definidos. Portanto, confiança, saber o que é que cada um tem que fazer. A colaboração altamente, tudo o que implica trabalhar em equipa. A competência naturalmente, é preciso ter competência e espaço para desenvolver essa competência. Para desenvolver competências. Mas é essencialmente isto, é uma base segura, de confiança, de segurança psicológica. Para podermos todos aprender, dar feedback, olhar para o erro como uma aprendizagem. Sabemos muito bem aquilo que temos para fazer, papéis bem definidos, uma comunicação muito clara, muito estruturada. E acho que é isto.

J - De que forma é que tu achas que práticas de formação contribuem para potenciar o impacto da liderança, na cultura de uma equipa ou da organização?

E - Olha, eu acho que é essencial, porque antes de termos um líder, temos um bom técnico. E habitualmente, portanto, as lideranças vão crescendo porque são bons tecnicamente, não é? É uma pessoa que é boa tecnicamente e que de repente está num parco de liderança. E aquilo que acontece muitas vezes é que vai para um parco de liderança e vai ter que gerir pessoas sem ter formação em liderança. Portanto, não faz ideia de como é que o deve fazer e como é que se faz. E acredito que há líderes maus... Bem, não vou por um lado porque há pessoas que são mais pessoas e tudo bem, mas acredito que a maior parte das incompetências nas lideranças têm muito a ver com esta falta de formação em liderança. Tipo as soft skills, a inteligência emocional, como se relacionar com a equipa, a comunicação. A comunicação é fundamental para termos uma equipa satisfeita. E, portanto, acho que a formação em liderança é muito importante e tem um impacto muito positivo quando é boa. Não sei se é bem por aqui, se quiseres especificar. Não, faz todo sentido. Mas não há respostas erradas. Sim, sim, mas poderia estar mais ao lado. Não, não, mas vai em ponto.

J - E qual é que é a tua visão para a nossa equipa? Que equipa é que tu gostavas que fôssemos?

E - Então, eu vou pensar na minha equipa de sonho. Eu gostava que, numa equipa de sonho, ou na nossa equipa, que, apesar de cada um ter a sua área, portanto, temos a área das funções, de foundation, de comunicação, e estou a pensar só na nossa equipa de learning, não vou para a equipa mais alargada. Gostava que todos, para nós, fosse claro qual é que é o papel de cada um, que acho que não está. E que percebêssemos como é que conseguimos, em cada área, contribuir e trabalhar em equipa para conseguirmos atingir os nossos objetivos e levarmos a cabo a nossa missão, não é? Que é entregar programas de formação executiva aos nossos managers de alta qualidade e melhorar todas estas competências. E acho que a minha equipa de sonho era esta, era termos papéis claros e que todos soubéssemos o que é que andamos a fazer, que houvesse mais partilha de projetos, de programas, para ver como é que isto impacta. Um exemplo disto foi a nossa reunião da semana passada, em que, de repente, estamos a falar de projetos e temos um Bruno a dizer olha, mas eu consigo te ajudar a isto, pode ser muito agido, podemos trabalhar em conjunto. E eu penso assim, ok, como é que isto não estava claro há mais

tempo? E sinto que estamos a trabalhar, sinto que estamos a melhorar e a trabalhar melhor nesse sentido, mas acho que ainda há muito trabalho a fazer. E que houvesse menos espaço entre os managers e os especialistas. Ou seja, acho que às vezes há muito espaço. E eu noto isso às vezes quando peço alguma coisa a um especialista. Parece que a pessoa não está à vontade. E não sabemos o que é que andamos todos a fazer. Imagina. Se soubermos, conseguimos ser muito mais eficientes. E, portanto, isto era a minha equipa de sonho. Papéis mais definidos, comunicação, colaboração, percebemos como é que nos podemos todos interligar nos nossos projetos. O feedback é uma coisa importante. Ou seja, quando alguma coisa não corre bem, dizer e não ficar no ar qualquer coisa estranha. Acho que o feedback e a comunicação são uma grande base para construirmos a tal segurança que eu falava há pouco. Para abrir o jogo, a meta é a comunicação. E acho que é isso. Mais organização, mais clarificação dos papéis, mais colaboração e mais segurança psicológica.

J - Última. Portanto, nós temos perfis muito diversos. Portanto, eu gostava de saber o que é que tu achas que essa diversidade acrescenta a essa visão que tu falavas ou torna mais complexa essa visão?

E - Eu acho que essa diversidade acrescenta. Acho que acrescenta porque conseguimos... Ou seja, porque esta diversidade traz ideias que se fôssemos todos no mesmo background não teríamos. E acho que com essa diversidade conseguimos aprender mais uns com os outros. Ver outras perspetivas. E aproveitar, no fundo, quase cada talento que esta diversidade implica para o bolo comum. Diria que é algo que ajuda e que não interfere.

Anexo 7 – Transcrição Integral da Entrevista D

J - Pronto, a primeira coisa que eu te queria perguntar é o que é que significa para ti ser equipa?

E - Então, ser equipa eu acho que é muito mais do conceito da palavra, não é? Ou seja, acho que ser equipa é trabalharmos todos em função de um objetivo. E depois também estarmos todos a trabalhar de forma colaborativa. Ou seja, não é só pertencer a uma equipa, mas é também ser e viver com os valores da equipa, os seus próprios valores. Ou seja, é tudo como um todo. Aqui não há muito a parte individual, mas olho para este conceito como a parte coletiva. E depois é a forma como todas as pessoas trabalham que vai permitir alcançar estes objetivos, porque na verdade podem ser individuais, mas que é muito mais do que isso. É um junto e é algo maior. Faz parte do grupo.

J - Bom, e o que é que tu achas que é preciso para uma equipa, assumindo que ela é exatamente como tu estás a descrever, para ser de alta performance?

E - Ok, então acho que acima de tudo é muito importante haver clareza de objetivos e de papéis. Ou seja, cada um tem que saber muito bem aquilo por que está responsável. Portanto, é importante ter esta clareza. E depois também ir fazendo, se calhar, algumas reuniões, touchpoints de alinhamento, para perceber em quanto é que estamos e haver estas conversas contínuas. Depois, para além da clareza de papéis, também é importante, e também para além deste alinhamento, que é importante haver que as equipas estejam todas a trabalhar de forma colaborativa. Todos em prol, a gente vai buscar a primeira que está. Mas haver este trabalho em equipa, sem dúvida, parte da interajuda também.

J - E mais o que eu posso ter aqui para acrescentar? Mais à pergunta.

E - Aqui, em termos de atingimento dos resultados, ou seja, é quase como aquele modelo que nós temos de direção, alinhamento e compromisso. Ou seja, ver esta direção, as pessoas saberem para onde têm que ir, este objetivo, o alinhamento de todas as pessoas,

toda a equipa, não só individual, mas também coletivo. E depois a parte de compromisso, ou seja, é importante que haja esse compromisso de todos os que têm que fazer e entregar. Porque esta responsabilização e a calma de habilidade que cada um tem que ter para depois conseguir entregar bem e de forma eficaz.

J - Boa, perfeito. Depois, qual é que tu achas que é o papel ou a importância de formação em liderança para a construção de uma cultura de uma equipa, de uma organização? Portanto, qual é o papel aqui de formação em liderança?

E - Sim, eu acho que é super importante. Ou seja, ainda por cima, estando nesta área e neste pilar mais ligado à liderança, a liderança, tu consegues ver e perceber que os comportamentos que as pessoas têm vão-se alterando e é algo que também influencia depois a equipa abaixo. Portanto, sim, sem dúvida é super importante e é algo que também penso que tem que acontecer não só quando estás em função de liderança, seja quando estás a chefiar equipas, mas é algo que tem que acontecer muito antes, ainda no momento em que estás a preparar para eventualmente vires a ter equipa, seja numa fase mais de início de carreira, começares a apostar, se calhar, nestes conceitos de liderança, o autoconhecimento de nós enquanto líder, quantas perspetivas é que temos, o que é que podemos fazer para melhorar e alavancar outras competências e depois ir introduzindo conceitos e eventualmente outros modelos que depois justificam e comprovem depois essa parte mais teórica na prática e que dão ferramentas para depois começares a mudar esta liderança mais focada no eu para uma liderança mais focada nas pessoas, eventualmente conceitos de delegação, de coaching, mais focado no outro. Portanto, eu acho que isto deve ser uma prática, deve ser tipo fonte de alimento nas nossas funções. A transparência em todas as áreas dentro de uma empresa não é importante apenas em I&D; não deve ser ignorada em lado nenhum. E acho que o investimento que fazemos em liderança também reflete muito isso. Aqui na nossa academia de liderança, pela forma como está estruturada, desde o início de uma função até a uma função com mais responsabilidade, acho que é algo que tem de ser alimentado. É algo que tem de ser alimentado. Portanto, sim, sem dúvida, a formação técnica específica da função deve ser complementada com formação em liderança.

J - E qual é a tua visão para a nossa equipa? Se pudéssemos ser uma “dream team”, quem é que seríamos? Qual é a tua visão para nós?

E - Acho que esta pergunta tem vários pontos. Primeiro, a parte da entrega e do output — sinto que isso já fazemos. Somos uma equipa muito empenhada naquilo que entregamos. E por isso eu sei — eu sei, porque vivo isso e acredito — que aquilo que entregamos tem valor. E isto é uma das coisas mais importantes para sermos essa dream team. Mas acho que também, em termos relacionais, ainda temos um longo caminho a percorrer, porque há vários perfis na equipa, e está tudo bem que isso exista, porque essa diversidade de perfis e backgrounds traz valor à equipa e a cada um de nós, mas também à equipa como um todo. É isso que define uma equipa. Mas nos modos de trabalhar, nos modos de estar, acho que ainda temos bastante para trabalhar no sentido de perceber como queremos posicionar-nos e para onde podemos ir todos enquanto equipa. Acho que somos todos muito diferentes, temos objetivos diferentes, e está tudo bem. Não acho que tenhamos todos de ambicionar o mesmo, mas acho que temos de sentir que estamos num espaço seguro. E às vezes, quando temos um off-site da equipa, sentimos isso, mas depois, no dia a dia, já não sinto tanto que isto esteja tão presente — não sinto que vivamos isto muito enquanto equipa. Às vezes sinto que cada um está mais por si e não com aquele espírito de equipa que conseguimos ter nesses momentos em que estamos todos fora daqui. Mas no nosso dia a dia, claro que temos muito para fazer e isso pode tornar difícil viver esta dinâmica; ainda assim, acho que tem de ser algo contínuo. Não só no trabalho — faz parte dos nossos valores. E também acho que uma coisa que ajuda muito, pela experiência que tive numa equipa anterior, foi termos criado uma espécie de “código” — ou seja, os nossos princípios de equipa — que foi também aquilo que tentámos fazer aqui na equipa toda. Acho que isso ajuda muito a perceber como queremos ser. E depois de definirmos isso — que queremos chegar a determinado ponto — conseguimos perceber o que temos de fazer para ir do ponto A ao ponto B. Acho que isso pode ajudar. Mas tem sempre a ver com compromisso.

J - Já falaste um bocado da diversidade de perfis, por isso ainda bem que trouxeste isso, porque é mesmo a minha última pergunta: temos perfis muito diversos, somos pessoas

muito diferentes. A pergunta é essa: o que é que isso acrescenta? E o que é que pode tornar esta diversidade um pouco mais complexa? Qual é a tua visão?

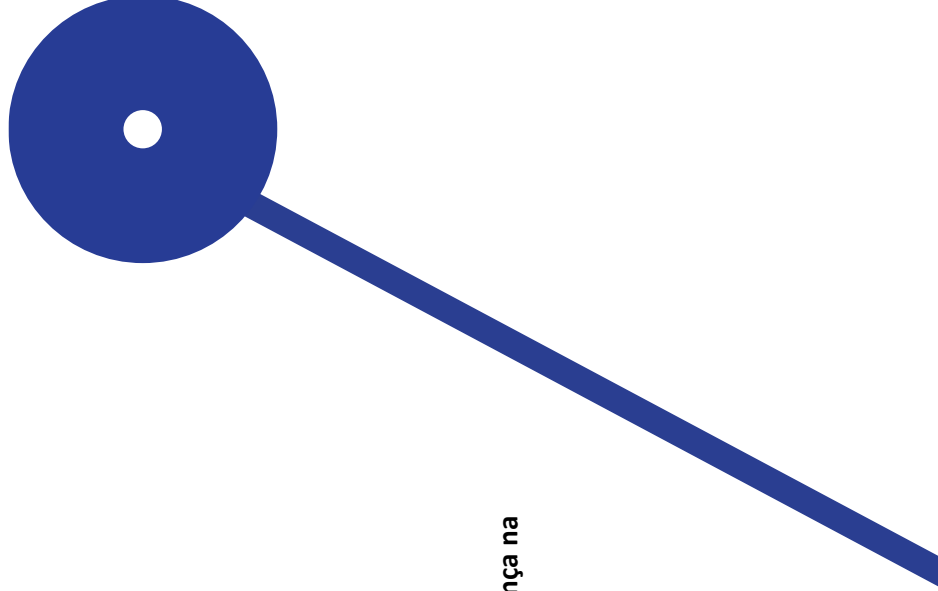
E - O que acrescenta, sem dúvida, são novas perspectivas e novas ideias que cada pessoa pode trazer. Porque tendo perfis diferentes, pode ser mais fácil para uma pessoa pensar numa ideia que parece óbvia, mas que para outra não é assim tão óbvia. Portanto, novas perspectivas, sem dúvida. Além disso, tendo diferentes perfis e conhecimentos, isso também pode ajudar em projetos onde trabalhamos de forma mais isolada nas nossas subequipes. Ter uma visão e um conhecimento diferente pode mostrar que há outra forma de fazer as coisas. Por isso, acho que é juntar estes perfis mais analíticos com os mais criativos, para podermos melhorar ainda mais o nosso modo de trabalhar, aquilo que já entregamos, e trazer algo mais diferente daquilo que fazemos atualmente. Em termos de desafios, isto pode trazer alguns... diria que sempre que se tenta implementar algo novo, pode haver resistência à mudança, a novas formas de trabalhar. Portanto, sim, um dos desafios é a resistência que pode surgir. Talvez haja pessoas menos dispostas a mudar para conseguirmos alinhar e trabalhar de forma diferente. Mas eu vejo esta questão de uma forma mais positiva, no sentido de que podemos melhorar a forma como trabalhamos e comunicamos, em vez de olhar para isto de maneira menos positiva.

ESCOLA
SUPERIOR
DE EDUCAÇÃO
POLITÉCNICO
DO PORTO

P.PORTO

M

MESTRADO
ÁREA DE ESPECIALIZAÇÃO



**Liderar para Transformar: O papel da liderança na
construção de equipas de alta performance.**
Juliana Araújo Canastra