

ISCTE  IUL
Instituto Universitário de Lisboa

Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

O papel das Faultlines no Team-Work-Engagement e nos Conflitos Intragrupais no contexto de saúde: A moderação dos comportamentos de Liderança.

Márcio André Fazenda Martins

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Professora Doutora Ana Margarida Passos
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

[Setembro, 2015]

ISCTE  IUL
Instituto Universitário de Lisboa

Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

O papel das Faultlines no Team-Work-Engagement e nos Conflitos Intragrupais no
contexto de saúde: A moderação dos comportamentos de Liderança.

Márcio André Fazenda Martins

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Professora Doutora Ana Margarida Passos
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

[Setembro, 2015]

Agradecimentos

O desenvolvimento desta tese teria sido mais árduo caso não tivesse presentes na minha vida as seguintes pessoas:

À Professora Doutora Ana Margarida Passos por todo o acompanhamento, apoio teórico e metodológico, por ser também a pessoa que me inspirou a trabalhar neste tema e ganhar um gosto especial pela investigação e paixão pelo trabalho em equipa. O meu muito obrigado, sem a mesma, a presente tese não existiria.

À minha família: pai, mãe, irmã e avô que me apoiaram sempre e me deram todas as condições para nos últimos meses me poder focar totalmente na minha tese, o meu muito obrigado. A minha capacidade de trabalho deve-se em grande parte à estrutura familiar que partilhamos.

Aos meus colegas de licenciatura e mestrado, a CG, pequeno grupo de amigos que desde o primeiro ano se apoiaram e cresceram uns com os outros e neste mês todos terminamos mais uma etapa que nos pareceu de tão difícil alcance, agradecer à Ana Marta, Maggie, Rafa, Diana e Carol por tudo.

A toda a AEISCTE-IUL que acompanhou neste último ano o meu trabalho nesta dissertação, um pedido de desculpas especial ao Luís Martins já que não entregaremos a tese juntos. Estou a torcer por ti para o ano.

À RAY Human Capital, na pessoa da Margarida Lousada, Miguel Abreu e Ana Loya por me terem facilitado um interregno no estágio para me focar na recolha dos dados da presente tese.

Ao André Leal, amigo de infância, obrigado por todo o apoio.

À Andreia Arsénio, um muito obrigado pela compreensão de todo o tempo dispensado na tese em oposição a fins-de-semana cheios de planos de namorados. Muito obrigado pela mulher que és, pela alegria e amor que trouxeste para a minha vida.

Por fim agradecer à minha avó. Parte desta tese foi feita no seu quarto do hospital onde coloquei por vezes em dúvida se poderíamos partilhar juntos a felicidade deste momento. Felizmente hoje, já em casa e bem de saúde, agradecer pelo carinho e amor incondicional que sempre me deste.

Resumo

A qualidade dos cuidados prestados aos utentes é um aspecto crítico para as organizações de saúde, sendo que as equipas de profissionais têm um papel determinante. Este estudo procurou analisar a influência das *faultlines* no *team work engagement* e nos conflitos intragrupais. Procurámos igualmente investigar em que medida as práticas de liderança de equipa são moderadores destas relações.

A amostra foi constituída por 223 profissionais de saúde pertencentes a um total de 27 centros de saúde da zona da Grande Lisboa. A recolha de dados foi realizada através de um questionário estruturado, desenvolvido para o efeito e para ser respondido por todos os profissionais do centro (médicos, enfermeiros e administrativos).

Os resultados revelaram que, ao contrário do que esperávamos, os comportamentos de liderança não moderaram a relação das *faultlines* com os conflitos nem com o *team work engagement*. Contudo, verificámos que a liderança de equipa tem uma relação directa com o conflito intragrupal, reduzindo três dos quatro tipos de conflito considerados (conflito relacional, conflito de processo e conflito de gestão de tempo). Também as *faultlines* das equipas revelaram reduzir os conflitos, contrariando a nossa hipótese. A liderança demonstrou também influenciar positivamente o *team work engagement*, suportando a nossa hipótese. Adicionalmente ressalvamos as implicações práticas e teóricas do estudo, apresentando um conjunto de sugestões para futuros estudos.

Palavras-Chave: Faultlines, Equipas, Centros de Saúde, Conflito Intragrupal, Team-Work-Engagement, Liderança

Códigos PsycINFO: 3000 Social Psychology, 3020 Group & Interpersonal Processes

Abstract

The quality of care provided to users is critical to healthcare organizations, and professional teams have a key role. This study sought to analyze the influence of *faultlines* on *team work engagement* and intragroup conflicts. We also seek to investigate the extent to which team leadership practices are moderators of this relationship.

The sample consisted of 223 health professionals from a total of 27 health centers in the Greater Lisbon area. Data collection was conducted through a structured questionnaire developed for this purpose and to be answered by all center professionals (doctors, nurses and administrative staff).

The results revealed that, contrary to what we expected, the leadership behaviors did not moderated the relationship of *faultlines* with conflicts or with team work engagement. However, we found that the leadership team has a direct relationship with the intragroup conflict, reducing three of the four types of conflict considered (relational conflict, process of conflict and time management conflict). Also the *faultlines* of the teams revealed reduce conflict, contrary to our hypothesis. The leadership also demonstrated a positive influence on *team work engagement*, supporting our hypothesis. In addition We point out the practical and theoretical implications of the study, presenting a set of suggestions for future studies.

Key Words: Faultlines, Teams, Health Centers, intragroup conflict, Team-Work-Engagement, Leadership

PsycINFO Classification Categories: 3000 Social Psychology, 3020 Group & Interpersonal Processes

Índice

Capitulo I - Introdução	- 1 -
Capitulo II - Revisão de literatura	- 3 -
2.1 Eficácia de equipas	- 3 -
2.2 Faultlines	- 4 -
2.3 Team Work Engagement	- 6 -
2.4 Liderança	- 8 -
2.5 Conflito intragrupal	- 12 -
2.6 Presente estudo	- 14 -
Capitulo III - Método	- 17 -
3.1 Amostra	- 17 -
3.2 Procedimento	- 17 -
3.3 Instrumento	- 18 -
<i>3.3.1 Operacionalização das variáveis</i>	- 18 -
<i>Faultlines</i>	- 18 -
<i>Team Work Engagement</i>	- 19 -
<i>Conflito Intragrupal</i>	- 19 -
<i>Liderança</i>	- 20 -
Capitulo IV - Resultados	- 21 -
4.1 Agregação	- 21 -
4.2 Teste de Hipóteses	- 21 -
Capitulo V - Discussão	- 25 -

5.1	Implicações teóricas	- 27 -
5.2	Implicações práticas	- 28 -
5.3	Limitações e sugestões para estudos futuros.....	- 28 -
Capítulo VI - Referencias.....		- 31 -
ANEXOS.....		- 38 -
	Anexo A	- 38 -
	Anexo B	- 43 -
	Anexo C	- 46 -

Índice de Quadros

Quadro 4.1 - Médias, desvios-padrão e correlações das variáveis de estudo.....	-21-
Quadro 4.2 - Resultados da testagem dos modelos de moderação da liderança na relação entre as Faultlines e o TWE.....	-23-
Quadro 4.3 - Resultados da testagem dos modelos de moderação da liderança na relação entre as Faultlines e os vários tipos de Conflito.....	-24-

Índice de Figuras

Figura 2.1 – Modelo Proposto	-15-
------------------------------------	------

Capítulo I - Introdução

A criação de equipas de trabalho com o objectivo de enfrentar os desafios do dia-a-dia é cada vez mais comum no sector privado e no sector público (Kozlowski & Ilgen, 2006; Goodwin, Burke, Wildman, & Salas, 2009) e estas equipas são por sua vez mais diversas entre si, quer em termos culturais, demográficos, ou cognitivos (Ely & Thomas, 2001; Williams & O'Reilly, 1998; Olson, Parayitam, & Bao, 2007).

A questão da diversidade nas equipas por si só coloca-se como um desafio para as organizações. Associada a níveis mais elevados de conflito e redução de performance, a literatura científica tem apontado resultados contraditórios em relação aos efeitos dos vários tipos de diversidade (Milliken & Martins 1996, Williams & O'Reilly 1998; Ilgen, Hollenbeck, Johnson & Jundt, 2005, Kerr & Tindale 2004).

Com os resultados distintos e pouco conclusivos dos efeitos da diversidade, Lau e Murnighan (1998) apresentam à comunidade científica o conceito de *faultlines*, referindo que, não é a diversidade per si que poderá ser a razão dos problemas da diversidade mas sim o alinhamento de certas características que levará à criação de subgrupos dentro da equipa.

As *faultlines* apresentam uma relação negativa com a performance, satisfação e coesão grupal (Thatcher & Patel, 2011). Equipas com *faultlines* demográficas mais fortes apresentam também mais conflito relacional e mais conflito de tarefa. A liderança ou a activação da identidade de grupo foram estudados como mediadores dos efeitos das *faultlines* nos outcomes das equipas (Kunze & Bruch, 2010; Jehn & Bezrukova, 2010).

No presente estudo atentamos às equipas de trabalho no sector público mais especificamente da área da saúde. Os crescentes desafios na área de saúde como as epidemias que galgam continentes exigem para a sua contenção equipas de saúde com conhecimentos diversificados, níveis elevados de coordenação preparadas para responder às exigências e complexidade que as doenças apresentam (Weaver, Feitosa, Salas, Seddon & Vozenilek, 2013). Nesse sentido o trabalho em equipa na área da saúde é essencial para o bom funcionamento dos serviços, e o correcto entrosamento dos colaboradores significa fazer mais com menos e nesse sentido aumentar a eficácia dos serviços sem aumentar, necessariamente, o investimento na área.

A diversidade de conhecimentos e funções é algo comum dentro deste sector já que estas equipas médicas são compostas por profissionais com *backgrounds* e formações

bastante distintas entre si (médicos, enfermeiras, psicólogos etc). Contudo, estas também se têm tornado mais diversificadas (sexo, raça e cultura) em resposta à população que acede aos seus serviços (Salisbury, Consulting, Byrd, Base & Angeles, 2006) e, enquanto que esta questão pode ser encarada como algo positivo, já que, pressupomos nesse sentido que os pacientes recebem um atendimento sensível à sua cultura, a diversidade poderá ser problemática no seio destas equipas. Numa equipa de enfermeiros e médicos com elevados níveis de diversidade a colaborar no tratamento de pacientes, as diferenças entre si poderão colocar-se como prejudiciais no desenvolvimento de modelos mentais essenciais para o trabalho em equipa (McComb & Simpson, 2014) e nesse sentido prestarem um pior serviço ao paciente.

Em contexto da saúde existe uma importância acrescida e maior valorização da diversidade funcional já que, médicos, enfermeiras e técnicos auxiliares vestem-se, comportam-se e tem funções distintas entre si. Estas diferenças claras e fáceis de identificar, aliadas a um descrédito e desigualdade de poder existente entre profissionais da área poderá despoletar conflitos prejudiciais para o bem-estar do paciente (Hall, 2005; Barbara, 2004). A influência das diferenças tão vincadas no meio da saúde e o possivelmente surgimento de *faultlines* foi anteriormente sugerido por Weaver et al. (2013).

Procuramos portanto, com o presente estudo, aprofundar os conhecimentos existentes sobre as *faultlines* em contexto da saúde, já que, pela especificidade do sector, acreditamos que nestas equipas os níveis de diversidade sejam altos o que levará à criação das *faultlines* demarcantes nas equipas. O estudo do seu efeito nos outcomes e possíveis mediadores dos mesmos serão também abordados. Com isto pretendemos contribuir para uma maior reflexão sobre as equipas de prestação de saúde de 1º linha, a sua constituição e o seu funcionamento.

Capítulo II - Revisão de literatura

2.1 Eficácia de equipas

Mas o que são equipas e o que a literatura científica nos diz sobre esta forma de abordar esta questão? A definição toma várias formas mas talvez a de Kozlowski e Bell seja uma das mais completas (2003; p. 334):

“collectives who exist to perform organizationally relevant tasks, share one or more common goals, interact socially, exhibit task interdependencies, maintain and manage boundaries, and are embedded in an organizational context that sets boundaries, constrains the team, and influences exchanges with other units in the broader entity”.

Ressalvar as diferenças entre o conceito de grupo e equipa: o primeiro existe numa vertente mais lata, correspondendo a uma forma social, onde existe uma partilha de características dos indivíduos. As equipas, para além da definição dada acima, possuem quatro características distintivas. Existem num sistema social e são reconhecidas pelos seus, as fronteiras estão delimitadas, existe um output resultante do seu trabalho e dentro da equipa existem normas sociais que definem regras, tarefas, deveres e direitos (Savoie e Beaudin, 1995).

Da definição à estruturação das primeiras frameworks sobre o trabalho em equipa e a eficácia foi um pequeno salto. Duas principais teorias são aqui apresentadas: Input-Process-Outcome (IPO) McGrath (1964) e Input-Mediator-Output-Input (IMOI) Ilgen et al. (2005).

O modelo de McGrath (1964) considera *inputs* como factores que restringem os comportamentos e interações dos membros das equipas. Exemplo disso são as características dos membros da equipa (características de personalidade), os factores da equipa (estrutura das tarefas), ou os factores da organização e do contexto circundante (estrutura organizacional). Os processos de equipa, que podem ser definidos como as interações dos membros da equipa com o objectivo da realização de uma tarefa, resultam da interacção dos vários *inputs*. Ou seja, os processos definem a forma como os *inputs* resultam posteriormente nos *outcomes* da equipa que podem tomar forma, como por exemplo, da performance, *engagement* ou compromisso organizacional.

Ilgen et al. (2005) apresentaram um modelo denominado Input-Mediator-Output-Input que expressa a vertente cíclica presente em qualquer equipa de trabalho expondo a natureza complexa e dinâmica das equipas. Uma questão principal deste modelo é a importância do feedback e, como este se afigura como uma força que permite o reajuste ou mudança nos comportamentos da equipa. No modelo, existe uma relação de influência entre os vários intervenientes (membros, contexto de equipa, contexto organizacional, processos) e uma relação entre as diferentes fases não linear e condicional, contrariamente ao modelo de McGrath (1964). O ciclo contínuo pauta-se pela influência dos *outcomes* que terão efeito como novos *inputs* e que dá início a um novo ciclo na equipa. Ressaltar o papel do "M" (Mediador) neste processo, que acaba por substituir o "P" no modelo anterior. Isto veio capacitar o modelo de um conjunto maior de variáveis com poder explicativo do desempenho da equipa. O acréscimo do "I" como referimos anteriormente invoca o efeito cíclico do modelo.

2.2 Faultlines

O conceito de faultline foi proposto por Lau e Murnighan (1998) sendo este definido pelos mesmos autores como *“hypothetical dividing lines that may split a group into subgroups based on one or more attributes”* (p. 328). Esta concepção trouxe uma nova visão à literatura da diversidade em equipas focando-se, não nos aspetos em que cada indivíduo difere de outro, mas no alinhamento dessas diferenças em subgrupos dentro do mesmo grupo.

As características físicas e psicológicas presentes num grupo poderão levar à criação de subgrupos que partilhem características idênticas (e.g. homens e mulheres, médicos e enfermeiros); estas *faultlines* serão mais fortes quanto mais características as pessoas num subgrupo partilharem, tornando-se assim mais homogêneos. Exemplo de um grupo com *faultlines* fortes seria um grupo de projecto de 10 pessoas, onde 5 são homens na faixa etária dos 50 anos de raça negra e os restantes, 5 mulheres caucasianas na faixa etária dos 30. A criação de subgrupos homogêneos dependerá do conjunto de características idênticas entre as pessoas e a activação destas características (Jehn & Bezrukova, 2010).

A criação destes subgrupos numa equipa é justificada à luz da Teoria da Identidade Social (Tajfel & Turner, 1986) e da teoria da Auto Categorização (Turner, 1982). Os indivíduos classificam-se a si e aos outros em categorias de forma a organizar o ambiente complexo que os rodeia e tornando assim as suas interações mais previsíveis. O indivíduo reconhece-se também parte destes grupos sociais que o mesmo cria, sendo relevante para o mesmo a partilha de características com os restantes membros (Turner, 1982). Estas duas

teorias explicam-nos a criação de endogrupo e de exogrupo afigurando-se assim como o *background* teórico da doutrina das *faultlines* já que como refere Thatcher, Jehn, & Zanutto (2003) os subgrupos só podem existir quando os indivíduos se identificam com certos grupos sociais e se sentem parte destes.

A saliência dos grupos sociais ocorre aquando sucedem três fenómenos, *comparative fit*, refere-se quando a categorização produz subgrupos com elevada similaridade dentro do grupo e diferenças intergrupos elevadas, *normative fit* reflecte o quanto a categorização faz sentido para os membros do grupo e *cognitive accessibility* pressupõe a acessibilidade de categoria social no indivíduo (e.g. numa conversa sobre o campeonato do mundo, indivíduos de várias nacionalidades discutirem entre si um resultado) (Turner, Oakes, Haslam, & McGarty, 1994). Por sua vez, estando estes grupos formados e acessíveis cognitivamente, o paradigma da similaridade/atração de Byrne (1971) conjura que os indivíduos terão mais pretensão a trabalhar e terão atitudes mais positivas para com o endogrupo (indivíduos mais semelhantes a estes) do que com o exogrupo (indivíduos por sua vez mais distintos). Lincoln e Miller (1979) demonstraram ainda que a comunicação é mais frequente entre indivíduos semelhantes e que é mais comum a existência de um sentimento de desejo de se manterem no grupo. Esta questão encaminhou a pesquisa científica para o estudo da influência das *faultlines* e da diversidade nos processos de equipa.

A literatura dos impactos da diversidade em equipas é díspar e sofreu várias fases ao longo das últimas décadas. Inicialmente os estudos procuravam perceber a influência da diversidade demográfica (sexo, idade, raça, etc) nos processos e eficácia das equipas (Williams & O'Reilly, 1998). Seguidamente os estudos começaram a incluir variáveis tais como a diversidade de *background*, pensamento e crenças sobre a diversidade (Chuang e Joshi, 2008, Knippenberg, Ginkel & Homan, 2013). O impacto da diversidade foi estudado nos mais diversos processos de equipa tais como a comunicação, coesão e performance, *turnover*, inovação e tomada de decisão (Zenger & Lawrence, 1989; Webber & Donahue, 2001; Liao, Chuang, & Joshi, 2008; Van der Vegt & Janssen, 2003; Ginkel & van Knippenberg, 2003). Embora a literatura seja vasta sobre o tema, esta é muita das vezes inconsistente, apontando para resultados diferentes (van Knippenberg & Schippers, 2007; Williams & O'Reilly, 1998).

Estes resultados díspares podem ser enquadrados aos olhos de duas perspectivas: a da Categorização Social e a da Informação/Tomada de Decisão. A primeira conceptualiza a diversidade como prejudicial para o grupo já que tendemos a preferir trabalhar com pessoas idênticas a nós, por outro lado a perspectiva da Informação/Tomada de Decisão conjectura

que a diversidade num grupo permite agrupar conhecimentos, experiências e habilidades diferentes relevantes para a tarefa, que levarão a uma tomada de decisão mais reflectida e rica (Phillips, Mannix, Neale & Gruenfeld, 2004).

O estudo sobre as *faultlines* permite-nos traçar uma linha orientadora na pesquisa sobre a diversidade e o seu impacto nos processos de equipa. Como referimos anteriormente, segundo a teoria de Byrne (1971) são esperados impactos negativos nos processos de equipa aquando da formação de *faultlines* e a literatura vai de encontro esse ideal. Thatcher e Patel (2011) realizaram uma meta-análise da literatura das *faultlines* demográficas e demonstraram que existe um impacto significativo no conflito de tarefa e no conflito relacional, uma influência negativa na coesão grupal e uma relação negativa com a performance de equipa e com a satisfação com a mesma. Thatcher, John e Zanutto (2003) prosseguiram o estudo da influência das *faultlines* no conflito grupal demonstrando que, quanto mais fortes as *faultlines*, mais o grupo experiencia conflito relacional, conflito de processo, além do impacto negativo na performance da equipa. Por sua vez Pearsall, Ellis e Evans (2008) estudaram a influência das *faultlines* de género na criatividade da equipa. No seu estudo, os autores mostraram a influência negativa das *faultlines* na criatividade demonstrando também a influência da ativação das *faultlines*. Estas demonstraram também ter um efeito moderador entre a aprendizagem e a performance, enfraquecendo a relação entre ambos (Vora & Markóczy, 2012). Molleman (2005) estudou o efeito das *faultlines* num conjunto de processos de equipa, focando-se especialmente na diversidade demográfica, de personalidade e de habilidades. No seguimento da literatura, Molleman (2005) encontrou um efeito negativo das *faultlines* na coesão grupal e um efeito potencializador no conflito intragrupal. Em relação às *faultlines* de personalidade não existiu nenhuma relação para com os processos de equipa e o mesmo se verificou em relação à diversidade de habilidades entre os participantes.

Na sua meta-análise Thatcher e Patel (2011) referem a implicação da diversidade demográfica, ressaltando que os líderes possuem um papel importante para atenuar os efeitos adversos das *faultlines*.

2.3 Team Work Engagement

O constructo de *team work engagement (twe)* é ainda recente na literatura pelo que ainda existem pouco trabalhos empíricos que estudem a sua relação com a dinâmica e eficácia das equipa. Podemos defini-lo como um constructo multidimensional com uma dimensão afectiva e cognitiva. Costa, Passos e Bakker (2014) consideram que o *twe*, tal como o work

engagement individual engloba três dimensões: Vigor, Dedicção à Equipa e Absorção. A primeira é explicada como altos níveis de energia e colocação de esforço no trabalho mesmo aquando do surgimento de dificuldades. Dedicção à equipa é definida como um envolvimento forte no trabalho, aliado a um entusiasmo e orgulho no que se faz e a atribuição de significado às suas tarefas. Por fim a absorção é definida como uma atenção focalizada no trabalho levando os colaboradores a práticas como comentar questões relativas ao trabalho fora das horas laborais, às horas no trabalho passarem rapidamente e evitar realizar outras atividades não relacionadas com o trabalho durante horário laboral (Costa, Passos & Bakker, 2014). Comportamentos que espelham estas características são, por exemplo, um colaborador falar com os seus amigos sobre o entusiasmo que tem em realizar as suas tarefas no trabalho ou um colega encorajar outro mais desmoralizado com alguma tarefa. *Team work engagement* é definido portanto como "*a shared, positive, fulfilling, motivational emergent state of work-related well-being*" (Costa, Passos, & Bakker, 2012, p. 418).

Apesar do constructo ser recente, é possível identificar na literatura duas interpretações do constructo: um estado emergente (Costa, Passos e Bakker, 2012) e como um estado psicológico compartilhado pela equipa (Torrente, Salanova, Llorens e Schaufeli 2012).

Segundo Costa, Passos e Bakker (2012) o *twe* é um estado cognitivo, comportamental e afetivo. É de realçar a ligação desta teoria com a framework IMOI (Ilgen, et al. 2005). Segundo este modelo o surgimento do *twe* ocorre devido às interações entre as características individuais dos colaboradores, às características das equipas, das funções e a estrutura do trabalho, sendo o constructo restrito às equipas (Costa, Passos e Bakker, 2014).

Contudo segundo Torrente et al (2012) o *twe* pode ser explicado como um estado desenvolvido devido ao contágio emocional que ocorre nas equipas. Os recursos sociais das equipas (clima de suporte, trabalho em equipa e coordenação) permitem o desenvolvimento de experiências que partilhadas por todos os colaboradores desencadeiem o surgimento do *twe*.

O *work engagement* (constructo diferente) tem sido analisado essencialmente ao nível individual e os estudos apresentados de seguida são um périplo pelos vários resultados do *work engagement* estudado nesse nível. Bakker (2009) procurou perceber o impacto do *work engagement*, medindo aspectos dos recursos do trabalho (autonomia, performance e feedback) e recursos pessoais tais como optimismo e resiliência na autoeficácia, demonstrando existir uma relação positiva entre ambas. Demerouti, Bakker, Nachreiner, e Schaufeli (2001), num estudo onde procuraram perceber os efeitos do *burnout* e os seus antecedentes, concluíram que os colaboradores mais *engaged* com o seu trabalho demonstraram níveis mais altos de

compromisso organizacional. Os colaboradores tendem também a estar mais predispostos a trabalhar horas extra segundo o estudo de Schaufeli, Taris, e Van Rhenen (2008) que estudaram *work engagement* utilizando escalas de Vigor, Dedicção e Absorção.

Enquanto que os anteriores estudos se debruçavam sobre o tema procurando estudá-lo numa perspectiva do indivíduo, outros estudos começaram a procurar entender o constructo ao nível da equipa. Bakker, van Emmerik, e Euwema, (2006) demonstraram que equipas com níveis altos de *work engagement* comunicam optimismo e atitudes positivas, o que permite a criação de um clima positivo que, para além de características do *twe* (vigor, dedicação e absorção) pode contrariar em parte a experiência de sintomas de *burnout*. Torrente e colaboradores (2012) no seu estudo demonstraram existir uma relação entre *team work engagement* e desempenho da equipa.

Bogaert, Wouters, Willems, Mondelaers e Clarke (2013) estudaram o *twe* em 34 equipas de enfermeiras de um hospital psiquiátrico e chegaram à conclusão que as equipas com maior *work engagement* revelam níveis de energia mais elevados e maior entusiasmo com o seu trabalho, para além de reportarem melhor qualidade de assistência ao paciente.

Num estudo longitudinal com equipas militares Boermans, Kamphuis, Delahajj, Berg e Euwema (2014) reportaram que os membros das equipas com mais altos níveis de *twe* reportavam menos fadiga durante as missões internacionais. Os autores ressaltam ainda a importância do *twe* para trabalhos muito exigentes.

A abordagem a um constructo ainda recente e pouco estudado levanta-nos ainda mais interesse. Questões sobre alguns membros da equipa serem mais responsáveis pelo surgimento do *twe* ainda não estão respondidas. Contudo Costa, Passos e Baker (2014) consideram que o líder tem um papel fulcral neste processo: "*For high levels of team work engagement, team leaders must be attentive to how team members interact and guarantee that team members are able to motivate each other, while maintaining a positive affective state*" (p.431).

2.4 Liderança

Em ambientes de elevada exigência e de constantes mudanças onde os desafios se acumulam, o papel do líder é de extrema importância. Embora a literatura se debruce frequentemente para as características do líder e a relação líder – liderado no contexto organizacional, neste estudo colocaremos enfoque no papel do líder de equipa no contexto da

saúde, analisando em especial os seus comportamentos aos olhos da Teoria Funcional da Liderança.

As teorias da liderança de equipa (e.g., Zaccaro, Rittman e Marks, 2001) consideram que o líder influencia diretamente os processos de equipa e os seus resultados. Por exemplo, a teoria funcionalista da Liderança define o Líder como sendo o responsável por diagnosticar qualquer problema que possa impedir o progresso do grupo, gerar e planear soluções e implementá-las. McGrath (1962) refere-se desta forma ao papel do líder de equipa: "*The key assertion in the functional approach to leadership is that '[the leader's] main job is to do, or get done, whatever is not being adequately handled for group needs'* (p. 5)".

A perspectiva funcional da liderança tem na base o modelo geral de eficácia das equipas Input-Process-Output (I-P-O), onde os Inputs são as características dos membros da equipa e os recursos/conhecimentos que estes possuem, os processos são as interações dos membros da equipa e os outputs os produtos resultantes do trabalho em equipa (Graça & Passos, 2012).

No presente estudo dedicaremos especial atenção às funções do líder que tem como principal objetivo satisfazer as necessidades da equipa. Segundo Marks, Mathieu e Zaccaro (2001) as funções da liderança estruturam-se numa taxonomia que se divide entre a Fase de Transição caracterizada pela fase onde existe um planeamento e estruturação da equipa. Esta estruturação está mais focada na criação de processos, procurando o máximo de eficácia, e a Fase Ação (Marks et al., 2001) é caracterizada pelo enfoque na realização das tarefas que levam a atingir os seus objetivos.

A fase de transição é composta por vários comportamentos, tais como: a) a composição da equipa - onde é importante que se conjuguem colaboradores com conhecimentos e atributos relevantes para a realização da tarefa; b) a definição da missão - o líder terá de definir e comunicar aos membros da equipa qual a missão e as expectativas de performance. Esta é uma fase importante para iniciar o processo de coesão grupal (Morgeson, DeRue & Karam 2010); c) estabelecimento de expectativas e objetivos - o líder comunica aos seus colaboradores as expectativas de performance e os objetivos de aprendizagem, sendo importante que sejam realistas e atingíveis; d) estruturar e planear - esta função do líder define-se como o momento onde, após definir os objetivos de performance, os líderes e os colaboradores estruturam o modo de atingir os objetivos, a forma como o trabalho vai ser coordenado e as questões básicas, como quem vai fazer o quê e que *timings* as várias tarefas possuem; e) Desenvolvimento da Equipa - incumbe o líder de estar atento ao longo do progresso da tarefa para qualquer necessidade de desenvolvimento dos membros da sua

equipa e providenciar o treino para colmatar essas falhas; f) Atribuir sentido aos acontecimentos – garantir que os eventos que ocorrem durante as várias fases possuem sentido é uma das funções que o líder terá de executar. Eventos como mudança no tamanho da equipa ou das tarefas executadas são exemplos de momentos que podem perturbar o funcionamento da equipa. Por fim o último comportamento referente a esta fase está relacionado com o feedback. G) Feedback - funciona numa equipa como um mecanismo de regulação que permite aos colaboradores adequarem o seu comportamento.

A fase da acção é composta por comportamentos direccionados aquando dos períodos da realização da tarefa. Começamos pela monitorização da equipa, esta função assegura que os membros da mesma se encontram no máximo da sua performance. O líder terá de estar atento à performance dos colaboradores, ao progresso da tarefa e verificar se os colaboradores têm os meios necessários para concluir a mesma. A seguinte tarefa relaciona-se com a capacidade de gerir as fronteiras da sua equipa, ou seja, assegurar que a comunicação quando necessária com outras *business units* da organização se realiza fluentemente. Desafiar a equipa é também uma função do líder, confrontar os métodos utilizados pela equipa, as suas ideias e o seu *status quo*. O líder deve também envolver-se no trabalho da sua equipa, esta função permite o aumento da performance da mesma Kane, Zaccaro, Tremble e Masuda, (2002). Resolução de problemas é a função seguinte que pressupõe que a equipa enfrentará ao logo dos seus ciclos desafios e problemas de elevada complexibilidade que poderão pôr em causa a execução das suas tarefas. É papel do líder interpretar o ambiente e encontrar soluções para a equipa prosseguir as suas tarefas. Providenciar recursos é a função que coloca o líder como o facilitador de recursos tão diversos como recursos financeiros e materiais. Estes recursos são direccionados para a execução da tarefa. Esta seguinte função é classificada por ser mais indirecta, designa-se por encorajar a equipa à auto-gestão. Esta questão sugere que, permitir que os colaboradores procurem resolver problemas relacionados com tarefas ou com o trabalho em equipa, a tornará mais resiliente e adaptável. Por fim a última função do líder segundo Morgeson e colaboradores (2010) é criar um clima de suporte social, Campion, Medsker, and Higgs (1993) demonstraram existir uma relação positiva entre relações de suporte entre os membros da equipa e a produtividade da mesma.

A Liderança tem sido colocada num conjunto de estudos como uma variável moderadora e mediadora de certos processos de equipa e no presente estudo a mesma afigura-se como uma moderadora dos efeitos que pretendemos estudar.

No que concerne à sua ligação à diversidade são vários os estudos que demonstram o impacto do tipo de liderança nos *outcomes* da diversidade, caso do estudo de Kearney e

Gebert (2009) onde estudaram três tipos de diversidade (educacional, idade, nacionalidade). Quando a liderança transformacional possuía níveis altos existia uma relação positiva com a performance de equipa reduzindo o efeito prejudicial da diversidade.

Noutro estudo analisando também a liderança transformacional, esta mostrou ter um efeito positivo na criatividade em equipas heterogéneas ao nível da sua especialização (Shin e Zhou, 2007) e outro estilo de liderança demonstrou ter uma ligação positiva com a reflexão da equipa, que por sua vez fomentou a inovação na mesma. Este estudo foi conduzido em equipas de primeiros socorros (Somech, 2006).

Num estudo longitudinal com equipas de apoio social do Programa de Serviço Nacional Americano, Klein, Knight, Ziegert, Lim e Saltz (2011) procuraram perceber o efeito moderador de dois tipos de liderança (focada na tarefa e na pessoa). Como esperavam, um estilo de liderança focado na tarefa atenuou os conflitos resultantes da diversidade enquanto a liderança focada na pessoa exacerbou os conflitos. O estudo demonstrou ainda que a liderança focada na pessoa teve um efeito redutor da influência da diversidade no conflito na equipa.

A liderança é também um interveniente importante no *work engagement* sendo colocado como um dos factores principais para o surgimento deste por Harter, Schmidt, e Hayes (2002). Num estudo de Hsieh e Wang (2015) com 77 equipas de 36 empresas diferentes procurou-se perceber a influência do tipo de liderança autêntica. Esta demonstrou ter uma influência no *work engagement* sendo esta relação medida pela confiança dos colaboradores.

A relação entre liderança e o *work engagement* (ao nível individual) foi também estudada em equipas de enfermeiras demonstrando para além de uma relação directa entre a liderança transformacional e o *work engagement*, uma relação entre a liderança transformacional e o desempenho extra-papel moderado pelo *work engagement* (Salanova, Lorente, Chambel e Martinez, 2011). No presente estudo embora estejamos a estudar um conceito distinto, o *team work engagement*, olhámos para os resultados do *work engagement* para desenvolver as nossas hipóteses.

Como refere Kearney e Gebert (2009) ainda existe muita área de estudo para perceber o efeito da liderança na diversidade que é cada vez mais hoje em dia comum nas equipas de trabalho

2.5 Conflito intragrupal

"Conflict is an activity that is found almost everywhere. It is found throughout the biological world, where the conflict both of individuals and of species is an important part of the picture. It is found everywhere in the world of man, and all the social sciences study it"
(Bernard & Boulding, 1963, p.1)

O conflito afigura-se como um processo central nas equipas tomando várias definições desde as mais simplistas como a de De Dreu e Weingart, (2003) que refere que a tensão surge devido às diferenças entre os membros da equipa ou, explorando mais o conceito, Bernard e Boulding, (1963) definem o conflito como surgindo quando os colaboradores tomam consciência que existem discrepâncias, desejos e vontades inatingíveis. Seguidamente iremos focar numa visão do conflito mas, será importante referir primeiro o que todas as teorizações sobre o conflito partilham em comum três questões: interdependência das partes, interação dos membros e percepção de oposição/incompatibilidade (Putnam & Poole, 1987).

No que diz respeito aos tipos de conflito, Jehn (1994,1995) começou por distinguir entre conflito de tarefa e conflito relacional. O conflito de tarefa caracteriza-se pela noção da discordância de ideias, pontos de vista e juízos sobre o trabalho a realizar (Jehn, 1995). O conflito relacional está relacionado com assuntos pessoais e surge devido ao desentendimento acerca destas questões que não se relacionam com o trabalho (Jehn, 1995). Seguidamente a mesma autora (Jehn, 1997) refere um novo conceito, conflito de processo. O autor expõe que o mesmo surge sobre a questão de como a tarefa deve ser executada pela equipa, quer seja distribuição de tarefas ou responsabilidades de cada membro da equipa. Por fim, mais recentemente um novo conceito de conflito é apresentado, o conflito de gestão de tempo (Mohammed, Hamilton & Lim, 2009; Standifer et al., 2011) que se caracteriza pela divergência de opiniões sobre como utilizar o tempo durante a realização do trabalho em equipa.

Os vários tipos de conflito são estudados individualmente num conjunto de estudos procurando perceber o seu efeito noutras variáveis. O conflito de tarefa foi associado a *outcomes* tais como o *stress* (Yang & Mossholder, 2004) ou inovação (De Dreu & West, 2001). No que se refere ao conflito de processo este está ligado à redução da viabilidade do grupo (Thatcher, Jehn, & Zanutto, 2003) ou ao aumento da percepção de justiça (Jehn, Greer,

Levine & Szulanski, 2008). Por fim o conflito relacional está associado a um maior número de *outcomes* negativos segundo (Wit, Greer & Jehn, 2012) tais como intenções de *turnover* (Bayazit & Mannix, 2003).

Em relação aos seus efeitos, uma visão simplista das equipas e do conflito, poderia afirmar que este é apenas desencadeador de processos e outputs negativos, contudo a literatura científica tem vindo a demonstrar que o conflito pode ser positivo para a equipa. De Wit, Greer e Jehn (2012) distinguem os efeitos ao nível temporal: efeitos mais distais e efeitos mais próximos.

Os autores afirmam que os efeitos positivos do conflito se manifestam num momento mais tardio (performance do grupo) do que os efeitos sentidos mais no momento que se afiguram mais negativos. De Wit, Greer, e Jehn (2012) dão como exemplo os conflitos resultantes das tarefas que podem ter um efeito positivo na performance da equipa já que permitem a discussão de vários pontos de vista e levando a uma decisão mais ponderada e rica, poderá, contudo, prejudicar a confiança dos vários membros ou a satisfação com a equipa.

No presente estudo procuraremos entender a relação entre o conflito e a diversidade, aliás como referimos em cima a perceção de diferença entre os colaboradores é propiciadora de conflitos e a literatura tem estado atenta ao efeito da diversidade no mesmo.

Na meta análise de 1998 de Williams e O'Reilly, o conflito surge como uma das maiores consequências da diversidade nas equipas e a diversidade demográfica afigura-se como uma das principais causadoras do conflito.

No que se refere especialmente às *faultlines*, Lau e Murnighan (1998) teorizaram que as *faultlines* demográficas despoletarão conflitos interpessoais, contudo a criação de subgrupos intensifica a diferenciação entre endogrupo e exogrupo. No típico grupo que referimos inicialmente onde as *faultlines* estão muito demarcadas, diferenças visíveis como raça, idade e sexo levaram à criação de subgrupos, originando-se perceção da diferença. Thatcher, Jeh e Zanutto (2003) estudaram a influência e força das *faultlines* no conflito, no seguimento da teoria de Lau e Murnighan (1998) os autores observaram uma influência da força das *faultlines*, confirmando que os grupos onde as *faultlines* eram mais elevadas eram registados níveis mais altos de conflito de processo e conflito relacional. Homan, Knippenberg, Kleef e Dreu (2007) procuraram resolver esta questão e demonstraram a importância da diversidade de informação aquando do surgimento de *faultlines* já que a mesma demonstrou ter um efeito redutor no conflito relacional e de tarefa. Jehn e Bezrukova (2010) optaram por perceber a influência do conflito aquando da existência das *faultlines*

noutros *outcomes* das equipas, revelando que existe uma relação directa do conflito que é responsável pela redução da performance do grupo.

2.6 Presente estudo

O presente estudo procura contribuir para melhor compreender o efeito das *faultlines* demográficas em contexto de equipas de saúde nos processos de equipa, avaliando igualmente o papel moderador da liderança das equipas.

Colocaremos inicialmente foco no *team work engagement*. Como discutimos anteriormente, influência do *team work engagement* na performance e eficácia da equipa já foi anteriormente estudada (Torrente, Salanova, Lloren & Schaufeli, 2012; Bakker, van Emmerik, & Euwema, 2006; Salanova, Llorens, Cifre, Martínez, & Schaufeli, 2003). Torrente, Salanova e Llorens (2013) colocaram em foco a questão das *faultlines* e do *team work engagement*. Para estes autores será importante perceber o efeito da diversidade e da criação de *faultlines* no desenvolvimento do *work engagement*. Tendo por base a definição de *twe* (um estado emergente partilhado pelos membros do grupo), as *faultlines* irão prejudicar o surgimento deste estado emergente, já que em equipas aonde as *faultlines* sejam elevadas existirão múltiplos subgrupos dificultando a emergência de um estado partilhado por todos. Nesse sentido colocámos como hipótese:

Hipótese 1: As *faultlines* demográficas influenciam negativamente o *twe*.

A liderança tem surgido nos estudos sobre o *twe* como uma possível forma de atenuar efeitos negativos do burnout e como facilitador do *work engagement* (Bakker, Emmerik & Euwena, 2006). O estilo de liderança é mesmo sugerido como um possível predictor do *twe* (Schreurs, Emmerik e Van, 2014). Torrente, Salanova e Llorens (2013) sugerem que tem de existir contágio emocional para o surgimento do *twe* e que o tipo de liderança será também importante para garantir que esse contágio ocorre. Nesse sentido pensamos que a liderança terá um efeito atenuador das consequências das *faultlines*. Assim:

Hipótese 2: A liderança é moderadora da relação entre as *faultlines* e o *twe*, reduzindo o efeito destas no *twe*.

Como referimos anteriormente, vários estudos empíricos revelam que as *faultlines* têm um efeito directo sobre o conflito relacional e de processo (Thatcher, Jeh e Zanutto, 2003) e a liderança já se apresentou como tendo um efeito redutor no conflito. Este resultado foi

encontrado nos estudos de Klein e colaboradores (2011) com a liderança focada na pessoa e na tarefa, e no estudo de Zhang, Cao e Tjosvold (2011) no caso da liderança transformacional. Contudo, o número de estudos empíricos que investigou diretamente o papel da liderança para reduzir o efeito negativa das *faultlines* no conflito é muito reduzido. Kearney e Gebert (2009) demonstraram o efeito da liderança transformacional como moderador da diversidade na performance da equipa, demonstrando reduzir o impacto das consequências da diversidade na performance. Klein e colaboradores (2011) por sua vez demonstraram que uma liderança focada na tarefa atenuava o efeito diversidade e conflito, contrariamente à liderança focada na pessoa exacerbava a relação diversidade-conflito. Conhecidas as influências das *faultlines* na performance e no conflito intragrupal (Thatcher e Patel,2001; Molleman, 2005; Thatcher, Jeh & Zanutto, 2003) pretendemos prosseguir e avançar uma proposta de moderação da liderança na relação entre os mesmos. A liderança foi sugerida anteriormente como possível moderador dos efeitos das *faultlines* demográficas (Meyer & Schermuly, 2012; Kunze & Bruch, 2010) nesse sentido inicialmente esperamos encontrar uma relação positiva entre as *faultlines* e o conflito e um efeito moderador da liderança:

Hipótese 3: A liderança é moderadora da relação entre faultline e conflito, reduzindo os efeitos negativos desta nos conflitos.

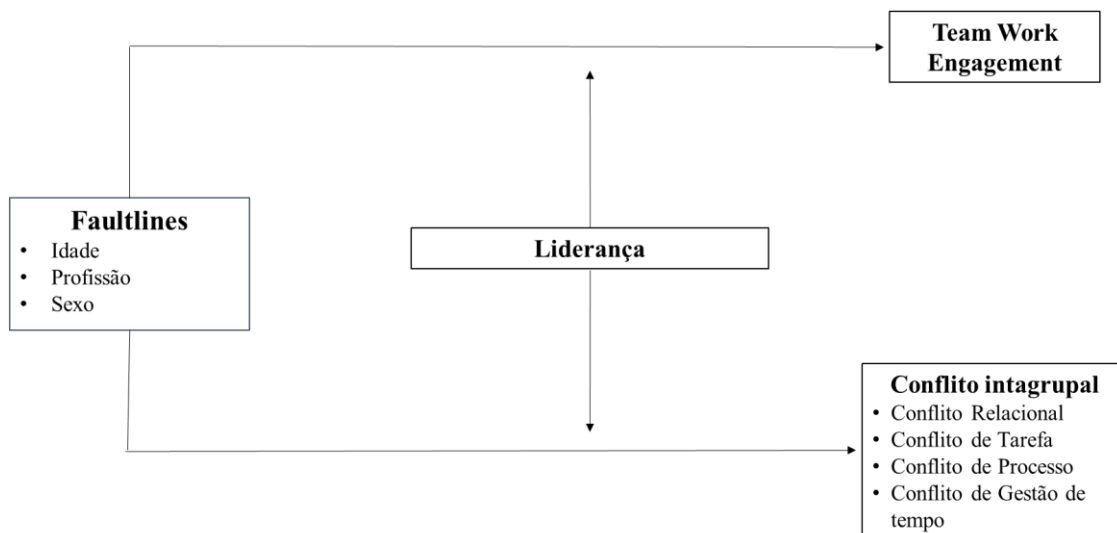


Figura 2.1 – Modelo Proposto

[Esta página foi intencionalmente deixada em branco]

Capítulo III - Método

3.1 Amostra

A amostra do estudo foi constituída por 223 participantes num total de 27 centros de saúde da zona da Grande Lisboa. Dos inquiridos 20.8% pertenciam ao sexo masculino.

As equipas tinham entre dois a dezoito elementos, eram constituídas em média por 7.89 elementos (d.p.= 4.08).

No total dos participantes do estudo 29.2% eram Médicos, 32.7% eram Enfermeiros e 34.5% eram Administrativos, por fim, apenas 2.3% ocupavam outras profissões tais como psicólogos e assistente social.

Os participantes possuíam em média 46 anos (d.p.= 10.58), distribuindo-se entre a idade mínima registadas de 26 anos e máxima de 65 anos. Em média estes profissionais trabalham entre 5 a 10 anos nos centros de saúde a que pertencem neste momento e apenas 16.6% destes profissionais possuem funções de chefia.

3.2 Procedimento

A primeira abordagem aos centros de saúde passou pela realização de 18 entrevistas com objetivo de conhecer mais profundamente o dia-a-dia dos profissionais de cada Centro de Saúde, os seus profissionais, as principais responsabilidades e actividades em equipa. A entrevista incluía questões tais como " *O que é que lhe permite trabalhar de uma forma mais eficaz? (probes: o que o(a) faz sentir que consegue fazer as suas tarefas, desenvolver as suas capacidades, contribuir)*" e " *Como são as relações entre colegas? (probes: Sente-se apoiados pelos colegas? Existem desentendimentos? Sente-se apoiado(a) pelos seus superiores hierárquicos? Recebe feedback dos vossos superiores?)*).

Após a realização das entrevistas e construção do questionário (Anexo A) remetemos para a Comissão de Ética para a Saúde da ARSLVT (Administração Regional De Saúde De Lisboa E Vale Do Tejo) o Protocolo de Investigação. Este passo foi necessário para, após avaliação do comité de ética, os questionários serem entregues nos centros de saúde. O Protocolo de Investigação (Anexo B) teria de incluir várias informações desde, identificação dos investigadores, justificação do estudo, pertinência científica com base numa revisão bibliográfica, metodologia e cronograma. No anexo foi ainda incluído o modelo de investigação, o formulário em si, as respetivas escalas e o Consentimento Informado.

A Comissão de Ética, em reunião no dia 23 de Junho, respondeu favoravelmente ao Protocolo de Investigação remetendo um documento a ser apresentado nos Centros de Saúde.

Seguidamente e por exigência dos Coordenadores Administrativos de alguns centros requeremos junto da Directora Executiva do Agrupamento de Centros de Saúde de Lisboa Central (ACES Lisboa Central), Dra. Maria do Rosário Ferreira Fonseca, um pedido de autorização para a realização do estudo junto dos Centros de Saúde da zona de atuação da ACES Lisboa Central. O pedido recebeu um parecer positivo por parte da Directora Executiva e a partir deste momento os centros de saúde foram informados diretamente sobre o estudo (Anexo C).

Em cada Centro de Saúde dos 27 visitados era explicado a um profissional da área Administrativa, em grande parte das ocasiões ao Coordenador Administrativo, o propósito do estudo e como os questionários deveriam ser administrados. Era entregue em mão um envelope com questionários (entre 12 e 15) envelopes para cada questionário e um documento de Informação ao Participante que esclarecia a pertinência do estudo e referia a vertente voluntária da participação no mesmo. Era referido que os questionários teriam de ser entregues a Médicos, Enfermeiros, Administrativos ou a outros profissionais do Centro de Saúde e que para manter o anonimato no final guardassem os questionários no envelope e os fechassem. Os questionários eram recolhidos entre uma semana e meia a duas semanas depois da data em que eram entregues.

3.3 Instrumento

O questionário foi entregue em formato de papel e possuía, para além das escalas descritas adiante, uma introdução onde era exposto o objectivo do estudo, as condições de resposta e o contacto da investigadora principal para qualquer dúvida. No final do questionário apresentavam-se um bloco de questões demográficas tais como: idade, sexo, profissão e há quanto tempo trabalha na unidade.

3.3.1 Operacionalização das variáveis

Faultlines

Para o estudo das *faultlines* optamos pela utilização de três dados demográficos, idade, sexo e profissão. Estas três características foram escolhidas por serem características distintas e pela literatura das *faultlines* nos demonstrar efeitos relevantes das mesmas. Para cada equipa o valor das *faultlines* foi calculado através da fórmula de Thatcher, Jehn, Zanutto (2003) recorrendo ao programa estatístico disponibilizado em *open source* R (R Development

Core Team, 2011). A medida varia entre 0 e 1 onde os grupos que afigurem valores mais perto da unidade apresentam *faultlines* mais fortes. Dos 27 grupos a média das *faultlines* foi de .63 (d.p.= .159), os valores distribuíram-se entre o valor mínimo de .41 e 1.

Segue o exemplo do código para duas equipas:

```
teamdata_sub <- data.frame(teamid = c(rep(1,6),rep(2,6)),
idade = c(44,18,40,33,33,50,22,23,39,42,57,51),
genero = c("f","m","f","f","m","f","f","f","m","m","m","m"),
profissão = c("A","B","A","D","C","B","A","A","B","B","C","C"))
```

Team Work Engagement

O *team work engagement* foi operacionalizado utilizando uma escala criada originalmente por Costa, Passos e Bakker (2014) validando o constructo para a realidade portuguesa. O questionário possui no total 9 questões que medem vertentes diferentes do constructo (Vigor, Dedicção, Absorção). As respostas eram dadas numa escala tipo *Lickert* de sete pontos que varia entre "Discordo Totalmente" e "Concordo Totalmente". Quanto mais positiva for a resposta dos participantes maior é o *twe*. Exemplo de itens da escala são "*Este trabalho inspira-nos*" e "*Quando estamos a trabalhar sentimo-nos cheios de energia*".

O alfa de *cronbach* permite-nos saber o valor da consistência interna dos itens da mesmíssima escala, com isto pretendemos perceber se os itens medem o mesmo constructo. O coeficiente varia entre 0 e 1, quanto maior a proximidade dos valores á unidade, maior consistência interna podemos afirmar que a escala tem. Na variável *team work engagement* verificámos um valor elevado de consistência interna de .95. Dos 27 grupos a média do *twe* foi de 4.59 (d.p = .73).

Conflito Intragrupal

O Conflito Intragrupal foi operacionalizado adoptando a escala adaptada para Portugal por Passos, Silvia e Santos (2011) do original de Jehn (1995). A escala de 12 itens mede quatro tipos de conflito (conflito de tarefa, conflito de gestão de tempo e conflito relacional e conflito de processo) as respostas distribuíam-se numa escala tipo *Likert* de 1 a 7 onde 1 significa "Nunca" e 7 "Sempre". Cada tipo de conflito foi medido através de três itens. Entre os vários itens destacamos estes: "Existem conflitos pessoais entre os membros da equipa" que visava medir o conflito relacional; "Existe desacordo entre os membros sobre a forma de distribuir o tempo disponível na realização de tarefas" que media o conflito de Gestão de

Tempo e "Existe conflito sobre a delegação de tarefas" que mediu o conflito de processo, e por fim "Existe conflito de ideias entre os membros da equipa" que mediu o conflito de tarefa. No que concerne à consistência interna a escala de conflito pontuou .954 no alfa de *cronbach*.

Liderança

A Liderança foi medida através de uma escala de 15 itens que, de entre outros comportamentos ligados à liderança, mediu condutas tais como monitorização da equipa, estabelecimento de expectativas e objetivos e providenciamento de feedback. A escala é adaptada de Morgeson e colaboradores (2010) e aplicada ao contexto português por Graça e Passos (2012). A escala de resposta tipo *Likert* que varia entre 1 e 7 onde 1 representa "Discordo Totalmente" e 7 "Concordo Totalmente". Quanto mais altos os valores da escala, mais comportamentos de liderança a chefia avaliada tinha. Exemplos de questões presentes na escala são "Revê resultados de desempenho relevantes com a equipa" e "Desafia o modo como as coisas estão a funcionar". Para medir a consistência interna da escala foi testado o valor de alfa de *cronbach* e mais uma vez a escala provou ter elevados níveis de consistência pontuando .977.

Capítulo IV - Resultados

4.1 Agregação

Pretendendo realizar uma análise ao nível das equipas avançamos para a agregação das respostas individuais com o objetivo de seguidamente testar as hipóteses colocadas anteriormente.

Através da agregação e do índice $R_{wg(j)}$ (James, Demaree, & Wolf, 1984) podemos calcular o acordo entre equipas para cada uma das variáveis utilizadas no estudo. A medida varia entre 1 e 0, significando os valores mais próximos da unidade forte concordância intra-equipa.

Analizamos portanto o valor do R_{wg} para cada variável, *team work engagement*, Conflito de Tarefa, Conflito de Gestão do Tempo, Conflito de Processo, Conflito Relacional e Liderança que assumiram os seguintes valores, respectivamente .608, .775, .704, .702, .643 e .618.

4.2 Teste de Hipóteses

No quadro 1 apresentamos a matriz de correlações das variáveis estudadas, as médias e os desvios-padrão. Podemos referir que, em relação aos conflitos estudados, os valores são consideravelmente baixos especialmente no que concerne ao conflito de processo e conflito relacional ($M=2.97$; $M=3.08$). Em relação às *faultlines*, estas apresentam um valor alto em média fixando-se em .63. Podemos referir também que as equipas não apresentam um valor elevado de *twe* estando este abaixo do valor médio da escala ($M=4.59$).

Quadro 4.1 - Médias, desvios-padrão e correlações das variáveis de estudo

	Rwg(j)	M	DP	1	2	3	4	5	6
1. TWE	.61	4.59	0.73	-					
2. Liderança	.62	5.09	0.67	.71**	-				
3. Faultlines	-	.63	0.16	.04	-.06	-			
4. Conflito Relacional	.64	3.08	0.64	-.36	-.58**	-.27	-		
5. Conflito de Tarefa	.78	3.57	0.61	-.14	-.36	-.39*	.79**	-	
6. Conflito de Processo	.70	2.97	0.63	-.54**	-.71**	-.23	.90**	.74**	-
7. Conflito de Gestão de tempo	.70	3.21	0.62	-.39*	-.56**	-.26	.84**	.89**	.85**

Nota: ** $p < .01$ * $p < .05$

De modo a testar as hipóteses do estudo no seguimento da proposta de moderação realizámos várias análises que apresentamos de seguida.

Para esta análise centrámos as variáveis moderadores e as variáveis predictoras, ou seja estandardizámos as variáveis presentes na análise tal como é sugerido por Aiken & West (1991), com a excepção da variável dependente. Após centrar as variáveis é necessário criar interacções entre as variáveis predictoras e moderadores, neste caso as *Faultlines* e Liderança. A relação de moderação ocorre quando a relação casual entre a variável preditora e critério é alterada em função da moderadora, no caso do estudo, que a relação entre as *Faultlines* e o *twe* se altere em função da Liderança e que a relação entre as *faultlines* e os diferentes tipos de Conflito se altere em função da Liderança.

As análises foram realizadas separadamente já que procurámos testar duas moderações embora com o mesmo moderador. No que concerne à primeira moderação, os valores da multicolinearidade, os valores do VIF estão abaixo de 2 o que indica independência das variáveis explicativas.

No quadro 2 podemos verificar que no que concerne ao alinhamento da idade, sexo e profissão e subsequente criação de subgrupos (*faultlines*) não provocou efeitos significativos no *twe* ($B=.402, p=.556$). Contudo a Liderança demonstrou ter um efeito significativo na variável dependente, o *twe*, ($B=.790, p<.001$) sendo a relação positiva. Nesse sentido níveis mais elevados de liderança levam a níveis mais elevados de *twe*. Já a relação de moderação da liderança na relação entre as *faultlines* e o *twe* não foi suportada ($B= -.133, p=.895$). Nesse sentido a Hipótese 1 não foi verificada. Contudo um efeito da liderança no *twe* foi verificado. Este modelo explica 47% de variância ($F = 11.73, p<.000$).

Relativamente ao segundo modelo em estudo procurámos perceber o efeito das *faultlines* nos vários tipos de conflitos sendo esta relação mediada pela liderança. Os valores do VIF estão abaixo de 2 o que indica independência das variáveis explicativas, verificando-se a multicolinearidade.

Aquando o conflito relacional como variável dependente podemos observar um efeito directo da liderança ($B= -.587, p=.003$) sendo a relação negativa, as *faultlines* não revelaram ter um efeito significativo no conflito relacional ($B= -1.288, p=.058$) e por sua vez não se verificou o efeito moderador da liderança na relação entre as *faultlines* e o conflito relacional ($B= -.619, p=.521$). Este modelo explica 38% de variância ($F = 8.59, p=.002$).

Tendo o conflito de processo como variável dependente podemos observar um efeito das *faultlines* na variável dependente ($B= -1.230, p=.028$) sendo este efeito negativo, a Liderança demonstrou também ter um efeito directo no conflito de processo ($B=-.682, p=$

<.001) sendo o efeito negativo. Por sua vez a liderança não revelou ter um efeito moderador da relação da variável preditora com a variável dependente ($B=-1.235, p=.105$). Este modelo explica 56,3% de variância ($F = 16.74, p<.000$), este modelo explica 56% de variância ($F = 16.5, p<.000$).

O conflito de tarefa por sua vez apenas revelou sofrer um impacto directo das *faultlines* ($B=-1.611, p=.029$) sendo o efeito negativo. Não se observou efeito directo da liderança nem um efeito moderador da mesma na relação entre as variáveis. O presente modelo explica 23.5% da variância ($F = 4.69, p=.020$).

Por fim estipulando o Conflito de Gestão do tempo como variável predictora podemos observar um efeito directo da Liderança ($B= -.542, p=.002$) sendo esta relação negativa. Não se verificou efeito directo das *faultlines* nem um efeito moderador da liderança nas variáveis. Este modelo explica 36.7% de variância ($F = 7.96, p<=.003$).

Quadro 4.2 - *Resultados da testagem dos modelos de moderação da liderança na relação entre as Faultlines e o twe.*

Modelo	TWE	
	Passo 1	Passo 2
Efeito Principal da Faultlines	.402 (.089)	.409 (.090)
Efeito Principal da Liderança	.790 (.718)**	.798 (.724)**
Interação da Faultlines x Liderança		-.133 (-.021)
Adj. R2	.472	.447
F	11.729**	7.476*

Nota: ** $p<.01$ * $p<.05$

Quadro 4.3 - Resultados da testagem dos modelos de moderação da liderança na relação entre as Faultlines e os vários tipos de Conflito

Modelo	Conflito Relacional		Conflito de Tarefa		Conflito de Processo		Conflito de Gestão de Tempo	
	Passo 1	Passo 2	Passo 1	Passo 2	Passo 1	Passo 2	Passo 1	Passo 2
Efeito Principal da Faultlines	-1.288 (-.320)	-1.255 (-.312)	-1.611* (-.417)	-1.539* (-.398)	-1.230* (-.318)	-1.164* (-.301)	-1.287 (-.333)	-1.218 (-.315)
Efeito Principal da Liderança	-.587* (-.598)	-.554* (-.565)	-.356* (-.378)	-.283 (-.301)	-.682** (-.724)	-.616** (-.655)	-.542* (-.575)	-.472* (-.502)
Interação da Faultlines x Liderança	-.619 (-.111)		-1.373 (-.256)		-1.235 (.231)		-1.303 (-.243)	
Adj. R2	.388	.371	.235	.267	.563	.598	.367	.398
F	8.598*	5.725*	4.696*	3.917*	16.744**	12.879**	7.963*	6.299*

Nota: ** p<.01 *p<.05

Capítulo V - Discussão

No presente estudo procurámos perceber as implicações das *faultlines* demográficas nos processos e estados emergentes de equipas médicas de 1ª linha, mais especificamente no *twe* e no conflito organizacional e em que medida estas relações poderiam ser influenciadas pelos comportamentos de liderança presentes em cada equipa. Os resultados permitiram suportar parcialmente as hipóteses apresentadas e permitem-nos definir uma linha de estudo na literatura das *faultlines*.

No que concerne à relação entre as *faultlines*, o *twe* e a liderança, os resultados apenas revelaram uma relação directa e positiva entre os comportamentos de liderança e o *twe*. As *faultlines* não mostraram afectar o *twe* levando-nos a afirmar que a criação de subgrupos não tem implicações no desenvolvimento do *twe* nas equipas, neste sentido a hipótese 1 não foi suportada pelos resultados. A literatura ainda não conseguiu definir que valores têm de estar presentes para a emergência do mesmo. Costa, Passos e Bakker (2014) apresentam um modelo que contempla o surgimento do *twe* como um processo complexo onde *inputs* da equipa (características individuais da equipa, características das tarefas e estrutura do trabalho), processos de equipa (motivacionais, afectivos e gestão de conflitos) têm um papel central em todo o procedimento assentando, claro, no modelo IMOI (Ilgen, Hollenbeck, Johnson, & Jundt, 2005). A questão da diversidade poder-se colocar como prejudicial para o surgimento do *twe* é sugerida por Torrente, Salanova e Llorens (2013), contudo, os resultados do presente estudo não suportam esta hipótese. Cremos que o processo de surgimento é algo mais complexo e adaptável onde a questão da diversidade e criação de subgrupos não tem um impacto directo no *twe*. Em relação à influência da liderança, a hipótese colocada foi suportada. A liderança influencia positivamente o *team work engagement*. Ortiz, Salanova e Martínez (2013) ressaltaram a importância da liderança transformacional em promover um ambiente e um contágio emocional positivos que colaboram para o surgimento do *twe*, ou até mesmo a importância da liderança para além de criar climas propícios ao surgimento do *twe* reduzir o burnout que facilitaram o *team work engagement*. Os resultados levam-nos a concluir que comportamentos adequados dos líderes, tais como providenciar feedback, estabelecer objetivos, resolver e dar sentido aos problemas têm um impacto importante em garantir a coesão grupal. Segundo o modelo de *twe* de Costa, Passos e Bakker (2014) os processos motivacionais e uma gestão correcta de conflitos é essencial para o surgimento do *twe*. A hipótese que considerava a importância da liderança no processo de mediação das

faultlines não foi confirmada, pelo que cremos que a abordagem por si só foi deveras simplista, no sentido em que as *faultlines* não demonstram ter um efeito directo de tal nível que suplante a presença de outras condições para o surgimento do *twe*. Neste sentido, cremos que, para que as *faultlines* impactarem no *twe*, outros requisitos ao nível dos processos de equipa se teriam de alinhar, remetendo para o modelo de Costa, Passos e Bakker (2014) onde o surgimento do *twe* depende das características da equipa e da tarefa em consonância com os processos afectivos. Cremos que, embora as *faultlines* possam ter um efeito na primeira parte do modelo (especificamente nas características da equipa e dos indivíduos), outras partes do modelo (processos motivacionais e afectivos) teriam de tomar certa forma para existir tal impacto como foi hipotesado. O estudo do efeito da liderança no modelo que impactará na segunda parte do modelo (processos motivacionais e gestão de conflito) seria interessante para entender os efeitos no surgimento no *twe*.

No que concerne à moderação da liderança na relação entre *faultlines* e conflito intragrupal a hipótese proposta não foi suportada pelos resultados. Contudo, os resultados apontam para uma influência directa quer da liderança quer das *faultlines* nos quatro tipos de conflito considerados: conflito relacional, conflito de tarefa, conflito de processo e conflito de gestão do tempo.

No que concerne ao conflito relacional, que é descrito em grande parte da literatura como um tipo de conflito disfuncional que afecta a performance da equipa (De Dreu & Weingart, 2003), os resultados mostram que a liderança reduz este conflito. Já as *faultlines* não demonstraram ter qualquer tipo de relação significativa. Ayoko, Ashkanasy e Jehn (2014) sugeriram que uma liderança de proximidade levaria a uma redução dos conflitos relacionais da equipa. No caso do tipo de liderança que estudámos, os comportamentos tais como o suporte ao clima social e dar sentido aos problemas providenciam o ambiente para o surgimento das condições para a redução de conflitos. O conflito de processo revelou ser directamente influenciado, tanto pela liderança como pelas *faultlines*. De facto, os resultados sugerem que, níveis mais elevados quer de *faultlines* quer de comportamentos de liderança, reduzem este tipo de conflito. O conflito de processo pode ser definido como o conflito que surge devido à decisão dos meios e estratégias para conseguir atingir certa tarefa, (Pelz & Andrews, 1966), o papel do líder que define o trabalho e as estratégias, monitoriza e dá feedback para orientar o trabalho dos seus colaboradores pode ser a principal razão desta redução do conflito de processo. No que concerne à influência das *faultlines* no conflito de processo, ao contrário do que prevíamos e a literatura nos conduzia a crer, verificámos resultados opostos, ou seja, um efeito redutor das *faultlines* no conflito de processo. Thatcher,

et al. (2003) verificaram resultados idênticos verificando um efeito curvilíneo das *faultlines* assumindo que grupos com níveis intermédios de *faultlines* tinham números mais reduzidos de conflito de processo. Estes resultados vêm reforçar a ideia de que os efeitos das *faultlines* não são lineares mas possivelmente em forma de U.

Em relação ao conflito de tarefa associado a uma maior criatividade mas a uma redução na performance (De Dreu & Weingart, 2003), demonstrou sofrer uma redução quando as *faultlines* eram mais elevadas. Ao contrário da orientação da literatura, os resultados acompanham o estudo de Thatcher e colaboradores (2003). Sendo este tipo de conflito caracterizado pelas divergências sobre como a tarefa é executada e a divisão de tarefas entre a equipa, cremos que a especificidade da população (equipas médicas) onde cada membro da equipa tem funções delineadas sobre as suas tarefas e tipos de intervenção possa ser responsável pelo efeito de redução deste tipo de conflito. A liderança em si não demonstrou ter efeitos directos na mesma. Por fim os conflitos de Gestão de Tempo, recentes ainda aos olhos da literatura científica, mostraram sofrer uma redução quando as *faultlines* eram maiores. Cremos que, mais uma vez, a particularidade das equipas médicas que actuam num ambiente rígido regulamentado e gerido com elevado rigor leve a este resultado. Neste caso a liderança não demonstrou surtir efeito neste tipo de conflito.

5.1 Implicações teóricas

Os resultados obtidos no presente estudo não prosseguem os passos dados na literatura até ao momento e a realização de implicações teóricas terá de ser feita com precaução já que a realidade em estudo é bastante específica e não poderemos generalizar os resultados para a realidade de qualquer equipa de trabalho. O estudo focou-se essencialmente nas *faultlines* demográficas e no efeito destas nos processos e estados emergentes das equipas. No que concerne ao efeito nos conflitos, podemos atentar um resultado contrário da literatura científica, já que as *faultlines* demonstraram reduzir o efeito do conflito de processo e do conflito de tarefa. A nossa sugestão vai de encontro aos resultados obtidos por Thatcher e colaboradores (2003) que denotaram que os efeitos das *faultlines* não são lineares e que podem sofrer certas *nuances*. Cremos com estes resultados reforçar esta teoria que poderá vir a ser mais explorada.

Em relação ao *twe*, inicialmente importa ressaltar os resultados relevantes que esta variável possuiu em termos da consistência interna e, portanto, este estudo vem reforçar a importância desta variável e a influência da mesma no estudo das equipas. A importância do papel do líder leva-nos a procurar perceber que comportamentos específicos poderão ter mais

influência na criação do ambiente e condições para o surgimento do *twe*. As *faultlines* demonstraram também não ter um efeito no *twe*, a literatura científica terá de continuar a aprofundar a sua pesquisa sobre que mecanismos existem nas equipas para o surgimento deste constructo.

5.2 Implicações práticas

O presente estudo ressalva principalmente a importância do papel dos líderes e a sua influência directa nas equipas. No que concerne ao conflito, questão presente em todas as equipas, o papel do líder demonstrou ser essencial para reduzir os efeitos negativos de alguns tipos de conflito ou potenciar os efeitos de outros. A redução do conflito de tarefa e do conflito de processo representam a importância das práticas adequadas do líder. Em relação à diversidade e ao conceito das *faultlines*, este estudo alerta para os possíveis efeitos da diversidade principalmente em relação ao conflito. A gestão de conflitos provenientes, ou não, da diversidade deverá ser um papel essencial para o qual o líder terá de alocar esforço de forma a garantir que a performance de equipa não é prejudicado.

5.3 Limitações e sugestões para estudos futuros

Uma das principais limitações do presente estudo deve-se à limitação da população inquirida. O sector da saúde demonstrou-se sempre burocrático em relação ao presente estudo. A burocracia envolvida, pedidos de autorização e informação que era necessária transmitir a diferentes níveis da hierarquia atrasou em vários meses a execução do estudo que inicialmente ficou circunscripta a uma área reduzida, Grande Lisboa, pois o processo seria mais moroso para as outras áreas. Mesmo quando conseguidas as autorizações, fomos sempre recebidos com muita desconfiança por parte de enfermeiros, médicos e pessoal administrativo e vários foram os centros de saúde que não aceitaram responder aos questionários ou onde só víamos respondidos 2 questionários por parte de uma equipa de 20 pessoas. Esta limitação leva-nos a assumir a outra questão limitativa do estudo, a reduzida variabilidade que o estudo apresenta, com 27 equipas de saúde onde assumimos que exista apenas um reporte para cada uma destas. Este facto leva-nos a referir que apenas teremos dados referentes a 27 líderes, números reduzidos quando procuramos encontrar o efeito da liderança noutras variáveis.

Outra limitação do presente estudo está relacionada com a impossibilidade de generalizarmos os resultados obtidos já que o mesmo decorreu com uma população específica no sector público da saúde.

Referente ao *twe*, a literatura científica continua a interrogar-se sobre o surgimento deste constructo e como sugestões para estudos futuros questionamos sobre se todos os indivíduos contribuem de igual forma para o surgimento do *twe* e quais as melhores práticas do líder para o desenvolvimento do constructo.

[Esta página foi intencionalmente deixada em branco]

Capítulo VI - Referencias

- Abdelhadi, N., & Drach-Zahavy, A. (2012). Promoting patient care: Work engagement as a mediator between ward service climate and patient-centred care. *Journal of Advanced Nursing*, 68(6), 1276–1287. <http://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05834.x>
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*.
- Ayoko, O. B., Ashkanasy, N. M. & Jehn, K. A. (2014). "Introduction." In O. B. Ayoko, N. M. Ashkanasy & K. A. Jehn (Eds.), *Handbook of Conflict Management Research*, pp. xviii-xxxi. Cheltenham, U.K.: Edward Elgar
- Bakker, A. B. (2009). Buildin engagement in the workplace. In *The Peak Performing Organization* (pp. 50–72). <http://doi.org/10.4324>
- Bakker, A. B., Emmerik, H. v., & Euwema, M. C. (2006). Crossover of Burnout and Engagement in Work Teams. *Work and Occupations*. <http://doi.org/10.1177/0730888406291310>
- Barbara LeTourneau, "Physicians and Nurses: Friends or Foes?" *Journal of Healthcare Management*, 2004.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <http://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. *Transformational Leadership Industry Military and Educational Impact*. Retrieved from <http://books.google.com/books?id=CF7yFpsFYZgC&pgis=1>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). MLQ Multifactor Leadership Questionnaire for research: Permission set. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bayazit, M., & Mannix, E. A. (2003). Should I Stay or Should I Go?: Predicting Team Members' Intent to Remain in the Team. *Small Group Research*. <http://doi.org/10.1177/1046496403034003002>
- Bernard, J., & Boulding, K. E. (1963). Conflict and Defense. A General Theory. *American Sociological Review*. <http://doi.org/10.2307/2090624>
- Bernard, J., & Boulding, K. E. (1963). Conflict and Defense. A General Theory. *American Sociological Review*. <http://doi.org/10.2307/2090624>
- Boermans, S. M., Kamphuis, W., Delahaij, R., van den Berg, C., & Euwema, M. C. (2014). Team Spirit Makes the Difference: The Interactive Effects of Team Work Engagement and Organizational Constraints during a Military Operation on Psychological Outcomes Afterwards. *Stress and Health*, 30(5), 386–396. <http://doi.org/10.1002/smi.2621>
- Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.
- Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46(4), 823–850. <http://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb01571.x>
- Costa, P. L., Passos, A. M., & Bakker, A. B. (2012). Team work engagement: Considering team dynam- ics for engagement (working papers series). Lisbon, Portugal: ISCTE-IUL, Business Research Unit (BRU-IUL)
- Costa, P., Passos, A. M., & Bakker, A. (2014). Empirical validation of the team work engagement construct. *Journal of Personnel Psychology*, 13(1 A), 34–45. <http://doi.org/10.1027/1866-5888/a000102>
- Costa, P. L., Passos, A. M., Silvia, S. A., Sacadura-Leite, E., Tavares, S., Spanu, F.,

- Dimitrova, E., Basarovska, V., Milosevic, M., Turk, M., Panagopoulou, E., & Montgomery, A. (2014). Overcoming job demands to deliver high quality care in a hospital setting across Europe: The role of teamwork and positivity. *Journal of Work and Organizational Psychology*. DOI: 10.1016/j.rpto.2014.11.001.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *The Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749. <http://doi.org/10.5465/APBPP.2002.7516590>
- De Dreu, C. K. W., & West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1191–1201. doi:10.1037/0021-9010.86.6.1191
- De Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. a. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360–390. <http://doi.org/10.1037/a0024844>
- De Dreu, C. K., & West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: the importance of participation in decision making. *The Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1191–1201. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.86.6.1191>
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229–273. <http://doi.org/10.2307/2667087>
- Freaney, Y. M., & Tiernan, J. (2009). Exploration of the facilitators of and barriers to work engagement in nursing. *International Journal of Nursing Studies*, 46(12), 1557–1565. <http://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2009.05.003>
- Gilson, L. L., Lim, H. S., Luciano, M. M., & Choi, J. N. (2013). Unpacking the cross-level effects of tenure diversity, explicit knowledge, and knowledge sharing on individual creativity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(2), 203–222. <http://doi.org/10.1111/joop.12011>
- Goodwin, G.F., Burke, C.S., Wildman, J.L., & Salas, E. (2009). Team effectiveness in complex organizations: an overview. In E. Salas, G. F. Goodwin, & C. H. Burke (Eds.). *Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches* (pp.3-16). Routledge: Society for Industrial and Organizational Psychology.
- Graca, a. M., & Margarida Passos, a. (2012). The role of team leadership in Portuguese child protection teams. *Leadership*, 8(2), 125–143. <http://doi.org/10.1177/1742715011434108>
- Guillaume, Y. R. F., Dawson, J. F., Woods, S. a., Sacramento, C. a., & West, M. a. (2013). Getting diversity at work to work: What we know and what we still don't know. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(2), 123–141. <http://doi.org/10.1111/joop.12009>
- Hall, P. (2005). Interprofessional teamwork: professional cultures as barriers. *Journal of Interprofessional Care*, 19 Suppl 1(May), 188–196. <http://doi.org/10.1080/13561820500081745>
- Hall, P. (2005). Interprofessional teamwork: professional cultures as barriers. *Journal of Interprofessional Care*, 19 Suppl 1(May), 188–196. <http://doi.org/10.1080/13561820500081745>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *The Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Homan, A. C., van Knippenberg, D., Van Kleef, G. a., & De Dreu, C. K. W. (2007). Interacting Dimensions of Diversity: Cross-Categorization and the Functioning of Diverse Work Groups. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 11(2), 79–94. <http://doi.org/10.1037/1089-2699.11.2.79>

- Hsieh, C.-C., & Wang, D.-S. (2015). Does supervisor-perceived authentic leadership influence employee work engagement through employee-perceived authentic leadership and employee trust? *The International Journal of Human Resource Management*, (August), 1–20. <http://doi.org/10.1080/09585192.2015.1025234>
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: from input-process-output models to IMO models. *Annual Review of Psychology*, *56*, 517–43. <http://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070250>
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: from input-process-output models to IMO models. *Annual Review of Psychology*, *56*, 517–543. <http://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070250>
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.69.1.85>
- Jehn, K. A. (1994). Enhancing Effectiveness: An Investigation Of Advantages And Disadvantages Of Value-Based Intragroup Conflict. *International Journal of Conflict Management*. <http://doi.org/10.1108/eb022744>
- Jehn, K. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, *40*(2), 256–282. <http://doi.org/10.2307/2393638>
- Jehn, K. A. (1997). A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. *Administrative Science Quarterly*. Sep97, *42*(3), 530–557. <http://doi.org/10.2307/2393737>
- Jehn, K. a., & Bezrukova, K. (2010). The faultline activation process and the effects of activated faultlines on coalition formation, conflict, and group outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *112*(1), 24–42. <http://doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.11.008>
- Jehn, K. a., & Bezrukova, K. (2010). The faultline activation process and the effects of activated faultlines on coalition formation, conflict, and group outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *112*(1), 24–42. <http://doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.11.008>
- Jehn, K. a., Greer, L., Levine, S., & Szulanski, G. (2008). The effects of conflict types, dimensions, and emergent states on group outcomes. *Group Decision and Negotiation*, *17*(6), 465–495. <http://doi.org/10.1007/s10726-008-9107-0>
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups. *Administrative Science Quarterly*, *44*(4), 741–763. <http://doi.org/10.2307/2667054>
- Kane, T. D., Zaccaro, S. J., Tremble, T. R., & Masuda, A. D. (2002). An Examination of the Leader's Regulation of Groups. *Small Group Research*. <http://doi.org/10.1177/104649640203300103>
- Kearney, E., & Gebert, D. (2009). Managing diversity and enhancing team outcomes: the promise of transformational leadership. *The Journal of Applied Psychology*, *94*(1), 77–89. <http://doi.org/10.1037/a0013077>
- Kerr, N. L., & Tindale, R. S. (2004). Group performance and decision making. *Annual Review of Psychology*, *55*, 623–655. <http://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142009>
- Klein, K. J., Knight, A. P., Ziegert, J. C., Lim, B. C., & Saltz, J. L. (2011). When team members' values differ: The moderating role of team leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *114*(1), 25–36. <http://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.08.004>
- Kozlowski SWJ, Bell BS. 2003. Work groups and teams in organizations. In Handbook of

- Psychology: Industrial and Organizational Psychology, ed. WCBorman, DR Ilgen, RJ Klimoski, pp. 333–75. London: Wiley
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77–124.
<http://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 3–90). San Francisco,
- Kunze, F., & Bruch, H. (2010). Age-Based Faultlines and Perceived Productive Energy: The Moderation of Transformational Leadership. *Small Group Research*, 41(5), 593–620.
<http://doi.org/10.1177/1046496410366307>
- Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (1998). Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. *Academy of Management Review*, 23(2), 325–340. <http://doi.org/10.5465/AMR.1998.533229>
- Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (1998). Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. *Academy of Management Review*, 23(2), 325–340. <http://doi.org/10.5465/AMR.1998.533229>
- Liao, H., Chuang, A., & Joshi, A. (2008). Perceived deep-level dissimilarity: Personality antecedents and impact on overall job attitude, helping, work withdrawal, and turnover. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 106(2), 106–124.
<http://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.01.002>
- Lincoln, J. R., & Miller, J. (1979). Work and Friendship Ties in Organizations : A Comparative Analysis of Relational Networks. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 181–199. <http://doi.org/10.2307/2392493>
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356–376.
<http://doi.org/10.5465/AMR.2001.4845785>
- McComb, S., & Simpson, V. (2014). The concept of shared mental models in healthcare collaboration. *Journal of Advanced Nursing*, 70(7), 1479–88.
<http://doi.org/10.1111/jan.12307>
- McGrath, J. E. 1962. Leadership behavior: Some requirements for leadership training. Washington, DC: U.S. Civil Service Commission, Office of Career Development.
- McGrath, J. E. 1964. *Social psychology: A brief introduction*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Meyer, B., & Schermuly, C. C. (2012). When beliefs are not enough: Examining the interaction of diversity faultlines, task motivation, and diversity beliefs on team performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(3), 456–487. <http://doi.org/10.1080/1359432X.2011.560383>
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402–433. <http://doi.org/10.5465/AMR.1996.9605060217>
- Molleman, E. (2005). Diversity in demographic characteristics, abilities and personality traits: Do faultlines affect team functioning? *Group Decision and Negotiation*, 14(3), 173–193.
<http://doi.org/10.1007/s10726-005-6490-7>
- Mohammed, S., Hamilton, K., & Lim, A. (2009). The incorporation of time in team research: Past, current, and future. In E. Salas, G. F. Goodwin, C. S. Burke (Eds.), *Team Effectiveness in Complex Organizations: Cross-Disciplinary Perspectives and Approaches* (pp. 321–350). New York: Psychology Press.

- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). *Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes*. *Journal of Management* (Vol. 36). <http://doi.org/10.1177/0149206309347376>
- Olson, B. J., Parayitam, S., & Yongjian Bao. (2007). Strategic Decision Making: The Effects of Cognitive Diversity, Conflict, and Trust on Decision Outcomes. *Journal of Management*. <http://doi.org/10.1177/0149206306298657>
- Pearsall, M. J., Ellis, A. P. J., & Evans, J. M. (2008). Unlocking the effects of gender faultlines on team creativity: is activation the key? *The Journal of Applied Psychology*, 93(1), 225–234. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.225>
- Pelz, D. C. & Andrews, F. M. (1966) Scientists in organizations: productive climates for research and development. New York: Wiley, 1966. 318 p
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In *Psychology of Intergroup Relations* (Vol. 2nd ed., pp. 7–24). <http://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2007.00066.x>
- Phillips, K. W., Mannix, E. A., Neale, M. A., & Gruenfeld, D. H. (2004). Diverse groups and information sharing: The effects of congruent ties. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(4), 497–510. <http://doi.org/10.1016/j.jesp.2003.10.003>
- Priebe, S., Fakhoury, W. K. H., Hoffmann, K., & Powell, R. A. (2005). Morale and job perception of community mental health professionals in Berlin and London. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 40(3), 223–232. <http://doi.org/10.1007/s00127-005-0880-7>
- Putnam, L. L., & Poole, M. S. (1987). Conflict and Negotiation. In *Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective* (pp. 549–599).
- R Development Core Team. (2011). R: a language and environment for statistical computing. Computer software. R Foundation for Statistical Computing. Vienna, Austria. Retrieved 1 August 2011, from R Foundation for Statistical Computing: <http://www.R-project.org>
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., MartíÑez, I. M., & Schaufeli, W. B. (2003). Perceived Collective Efficacy, Subjective Well-Being And Task Performance Among Electronic Work Groups: An Experimental Study. *Small Group Research*. <http://doi.org/10.1177/1046496402239577>
- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. J., & Martínez, I. M. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: The mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 67(10), 2256–2266. <http://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05652.x>
- Salisbury, B. J., Consulting, S., Byrd, S., Base, C. P., & Angeles, L. (2006). Why Diversity Matters in Health Care. *CSA Bulletin*, 90–93.
- Savoie, A., & Beaudin, G. (1995). Les équipes de travail. Que faut-il en connaître?. *Psychologie du travail et des organisations*, 1, 116-137.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology*, 57(2), 173–203. <http://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x>
- Schreurs, B., & Emmerik, I. J. H. Van. (2014). Work Values and Work Engagement Within Teams : The Mediating Role of Need Satisfaction. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 18(4), 267–281.
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2007). When is educational specialization heterogeneity related to creativity in research and development teams? Transformational leadership as a moderator. *The Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1709–1721. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1709>

- Somech, a. (2006). The Effects of Leadership Style and Team Process on Performance and Innovation in Functionally Heterogeneous Teams. *Journal of Management*, 32(1), 132–157. <http://doi.org/10.1177/0149206305277799>
- Standifer, R. L., Raes, A. M. L., Peus, C., Passos, A. M., Santos, C., Weisweiler, S., & Bruch, H. (2011). The relationships of shared temporal cognitions, temporal conflict, and team processes to team member satisfaction: A comparative study across four countries. Manuscript submitted for publication.
- Thatcher, S. M. B., & Patel, P. C. (2011). Demographic faultlines: A meta-analysis of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1119–1139. <http://doi.org/10.1037/a0024167>
- Thatcher, S. M. B., & Patel, P. C. (2011). Demographic faultlines: A meta-analysis of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 96, 1119–1139. <http://dx.doi.org/10.1037/a0024167>
- Thatcher, S., Jehn, K., and Zanutto, E. (2003), 'Cracks in Diversity Research: The Effects of Diversity Faultlines on Conflict and Performance,' *Group Decision and Negotiation*, 12, 3, 217–241.
- Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2012). Teams make it work: how team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicothema*, 24(1), 106–12. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/22269372>
- Turner, J. C. (1982). Towards a cognitive redefinition of the social group. In H. Tajfel (Ed.), *Social identity and intergroup relations* (pp. 15–40). Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Tsui, A. S., Egan, T., & O'Reilly, C. (1991). Being Different: Relational Demography And Organizational Attachment. *Academy of Management Best Papers Proceedings*. <http://doi.org/10.5465/AMBPP.1991.4976867>
- Van Bogaert, P., Wouters, K., Willems, R., Mondelaers, M., & Clarke, S. (2013). Work engagement supports nurse workforce stability and quality of care: Nursing team-level analysis in psychiatric hospitals. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*, 20(8), 679–686. <http://doi.org/10.1111/jpm.12004>
- Van der Vegt, G. S., & Janssen, O. (2003). Joint impact of interdependence and group diversity on innovation. *Journal of Management*. [http://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00033-3](http://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00033-3)
- Van Ginkel WP, van Knippenberg D. 2003. The role of shared mental models for informational diversity in group decision-making. Presented at Eur. Assoc. Exp. Soc. Psychol. Small Group Meet. on Small Group Decision Making: Motiv. Cogn., Amsterdam
- Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515–41. <http://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085546>
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *The Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008–1022. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1008>
- van Knippenberg, D., Homan, A. C., & van Ginkel, W. P. (2013). Diversity cognition and climates. In Q. Roberson (Ed.), *The Oxford handbook of diversity and work*. (pp. 220–238) New York: Oxford University Press.
- Vora, D., & Markóczy, L. (2012). Group learning and performance: the role of communication and faultlines. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2374–2392. <http://doi.org/10.1080/09585192.2011.616523>
- Weaver, S.J., Feitosa, J., Salas, E. et al, The theoretical drivers and models of team performance and effectiveness for patient safety. in: E. Salas, K. Frush (Eds.) *Improving*

- patient safety through teamwork and team training. Oxford University Press, New York; 2013.
- Webber, S. S., & Donahue, L. M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: A meta-analysis. *Journal of Management*, 27(2), 141–162. [http://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00093-3](http://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00093-3)
- Wegge, J., Roth, C., Neubach, B., Schmidt, K.-H., & Kanfer, R. (2008). Age and gender diversity as determinants of performance and health in a public organization: The role of task complexity and group size. *Journal of Applied Psychology*. <http://doi.org/10.1037/a0012680>
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.). *Research in organizational behavior* (Vol. 20, pp. 77–140). Greenwich, CT: JAI Press
- Yang, J., & Mossholder, K. W. (2004). Decoupling task and relationship conflict: The role of intragroup emotional processing. *Journal of Organizational Behavior*. <http://doi.org/10.1002/job.258>
- Zenger, T. R., & Lawrence, B. S. (1989). Organizational Demography: The Differential Effects Of Age And Tenure Distributions On Technical Communication. *Academy of Management Journal*. <http://doi.org/10.2307/256366>
- Zhang, X., Cao, Q., & Tjosvold, D. (2011). Linking Transformational Leadership and Team Performance: A Conflict Management Approach. *Journal of Management Studies*, 48(7), 1586–1611. <http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00974.x>
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *Leadership Quarterly*, 12, 451-483.

ANEXOS

Anexo A

QUESTIONÁRIO

1. Este questionário insere-se num projecto de investigação levado a cabo por um grupo de investigadores do ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, focado na eficácia do trabalho em equipa em contexto de saúde, especificamente nas Unidades de Saúde Portuguesas. O principal objectivo deste projecto é identificar os factores relacionados com trabalho em equipa que contribuem para a segurança dos pacientes, para a eficácia dos serviços e para o bem-estar dos profissionais de saúde, dentro da prestação de serviços de saúde de 1ª linha.
2. Os dados recolhidos serão exclusivamente analisados pela equipa de investigação, estando garantido o anonimato.
3. As perguntas estão construídas de modo a que apenas tenha de assinalar a resposta que lhe parecer mais adequada. Procure responder sem se deter demasiadamente em cada questão.
4. Não há respostas certas ou erradas. O que nos interessa é exclusivamente a sua opinião pessoal.
5. Para cada pergunta existe uma escala. Pode utilizar qualquer ponto da escala desde que o considere adequado.
6. Responda a todo o questionário de seguida, sem interrupções.

Para qualquer esclarecimento, ou para receber informação adicional sobre o estudo por favor contacte: Prof.^a Doutora Ana Margarida Passos (ana.passos@iscte.pt).

Obrigado pela sua colaboração!

1. As questões que a seguir se apresentam procuram descrever os comportamentos da equipa na Unidade de Saúde. Indique em que medida concorda com cada uma delas utilizando a escala de resposta:

Discordo Totalmente	Discordo muito	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo o muito	Concordo o Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

A nossa equipa é eficaz...

1.	A levar a cabo acções criativas para resolver problemas para os quais não há respostas fáceis ou diretas.	1	2	3	4	5	6	7
2.	A encontrar formas inovadoras de lidar com situações inesperadas.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Em ajustar-se e lidar com situações imprevistas, mudando rapidamente de foco e tomando medidas adequadas	1	2	3	4	5	6	7
4.	A desenvolver planos de acção alternativos, num curto espaço de tempo, para lidar com imprevistos	1	2	3	4	5	6	7
5.	Na atualização periódica das competências técnicas e interpessoais para melhorar o desempenho das tarefas em que está envolvida.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Na procura e desenvolvimento de novas competências para dar resposta a situações/ problemas.	1	2	3	4	5	6	7
7.	A ajustar o estilo pessoal de cada membro ao da equipa como um todo	1	2	3	4	5	6	7
8.	Na melhoria das relações interpessoais tendo em consideração as necessidades e aspirações de cada membro.	1	2	3	4	5	6	7
9.	A permanecer calma e com comportamentos positivos mesmo em situações de elevado stress.	1	2	3	4	5	6	7
10.	A manter o foco mesmo quando lida com várias situações e responsabilidade.	1	2	3	4	5	6	7

2. As seguintes afirmações referem-se a sentimentos que algumas equipas têm em relação ao seu trabalho. Por favor, leia atentamente cada um dos itens a seguir e responda se a sua equipa já experimentou o que é relatado, em relação ao trabalho realizado na Unidade de Saúde. Utilize, por favor, a mesma escala apresentada anteriormente.

Em relação ao **nosso trabalho nesta Unidade de Saúde sentimos que:**

1.	Quando estamos a trabalhar sentimo-nos cheios de energia	1	2	3	4	5	6	7
2.	Sentimo-nos com força e energia quando estamos a trabalhar	1	2	3	4	5	6	7
3.	Estamos entusiasmados com este trabalho	1	2	3	4	5	6	7
4.	Este trabalho inspira-nos	1	2	3	4	5	6	7
5.	Durante o trabalho, temos vontade de participar nas diversas actividades	1	2	3	4	5	6	7
6.	Somos felizes quando estamos envolvidos neste trabalho	1	2	3	4	5	6	7
7.	Estamos orgulhosos com o nosso trabalho nesta Unidade	1	2	3	4	5	6	7
8.	Estamos imersos no trabalho desta Unidade	1	2	3	4	5	6	7
9.	“Deixamo-nos levar” pelas actividades deste trabalho	1	2	3	4	5	6	7

3. As questões que se seguem dizem respeito à **forma como a sua equipa funciona enquanto grupo**. Indique, por favor, com que frequência cada uma destas situações se verifica na realização do vosso trabalho. Utilize, por favor, a seguinte escala:

Nunca	Raramente	Poucas vezes	Às vezes	Muitas vezes	Quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5	6	7

Com que frequência:

1.	Existem conflitos pessoais entre os membros da equipa	1	2	3	4	5	6	7
2.	Existem divergências sobre a forma de utilizar os recursos disponíveis	1	2	3	4	5	6	7
3.	Existe atrito entre os membros da equipa	1	2	3	4	5	6	7
4.	Existe conflito de ideias entre os membros da equipa	1	2	3	4	5	6	7
5.	Existe desacordo entre os membros sobre a forma de distribuir o tempo disponível na realização de tarefas	1	2	3	4	5	6	7
6.	Existe confronto de opiniões sobre o trabalho	1	2	3	4	5	6	7
7.	Existe desacordo na equipa em relação às ideias expressas por alguns membros	1	2	3	4	5	6	7
8.	Existe desacordo entre os membros sobre o tempo que é necessário despender para realizar as tarefas	1	2	3	4	5	6	7
9.	Os conflitos pessoais são evidentes	1	2	3	4	5	6	7
10.	Os membros da equipa estão em desacordo sobre quem deve fazer o quê	1	2	3	4	5	6	7
11.	Os membros da equipa estão em desacordo em relação à rapidez com que as tarefas devem ser realizadas	1	2	3	4	5	6	7
12.	Existe conflito sobre a delegação de tarefas	1	2	3	4	5	6	7

4. Tendo por base o trabalho desenvolvidos pela vossa equipa na Unidade de Saúde, indique, em que medida concorda com cada uma das seguintes afirmações. Utilize, por favor, a escala seguinte:

Discordo Totalmente	Discordo muito	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo o muito	Concordo o Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

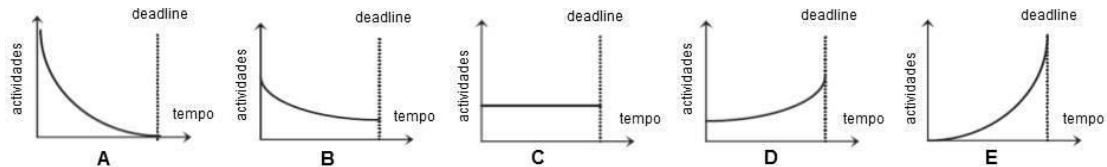
No nosso dia a dia de trabalho, na nossa equipa:

1.	Sabemos o que queremos alcançar	1	2	3	4	5	6	7
2.	Debatemos entre nós a melhor forma de fazer o trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Reunimos com frequência para assegurar uma cooperação e comunicação efectiva.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Temos o cuidado de dar uns aos outros informação relacionada com o trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Sincronizamos o trabalho em equipa, reduzindo a comunicação ao mínimo indispensável.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Partilhamos informação relevante com eficácia e nos momentos chave.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Antecipamos o que cada membro da equipa vai fazer e/ou precisar em determinado momento.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Ajustamos o nosso comportamento para nos anteciparmos às acções dos outros membros da nossa equipa.	1	2	3	4	5	6	7

5. Pense agora na sua **chefia directa nesta Unidade de Saúde** e indique em que medida concorda ou discorda com cada afirmação. Utilize, por favor a mesma escala:

1.	Tenho uma boa relação com a minha chafia directa	1	2	3	4	5	6	7
2.	Sou consultado pela minha chafia directa quando esta toma decisões que me afectam directamente ou afectam a minha equipa	1	2	3	4	5	6	7
3.	Nesta unidade os colaboradores têm receio em exprimir a sua discordância perante as suas chefias directas	1	2	3	4	5	6	7

6. Pense no trabalho realizado pela sua equipa na Unidade de Saúde. Analise os seguintes modelos, veja a descrição de cada um deles e indique o que melhor representa **a forma como a sua equipa organiza o tempo**. Escolha **APENAS uma opção**.



- A** Começamos logo a trabalhar e terminamos o trabalho muito antes do prazo limite
- B** Fazemos uma parte do trabalho logo no início para podemos relaxar um pouco perto do deadline
- C** Trabalhamos de forma contínua, dividindo as tarefas pelo tempo que temos para a sua realização
- D** Trabalhamos de forma gradual, aumentando o ritmo de trabalho quando o deadline se aproxima
- E** Realizamos a maior parte do trabalho num período de tempo relativamente curto antes do deadline

7. As questões que se seguem dizem respeito à forma **como a equipa gere o seu tempo**. Indique-nos a frequência com que estas situações ocorrem na equipa. Utilize, por favor, a seguinte escala:

Discordo Totalmente	Discordo muito	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo o muito	Concordo o Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

Na minha equipa...

1.	Temos a mesma opinião sobre o cumprimento de prazos.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Pensamos de forma semelhante sobre a forma de usarmos o tempo no trabalho	1	2	3	4	5	6	7
3.	Concordamos sobre a forma de distribuir o tempo disponível durante o trabalho	1	2	3	4	5	6	7
4.	Temos ideias semelhantes no que se refere ao tempo necessário para realizarmos as tarefas necessárias.	1	2	3	4	5	6	7

8. Pense agora na **forma como a sua equipa trabalha** nesta Unidade de Saúde. Não se trata da forma como acha que a equipa devia trabalhar mas sim no que faz na maioria das vezes. Utilizando a mesma escala indique em que medida concorda ou discorda com cada afirmação:

Na minha equipa...

1.	Os membros complementam a informação entre si	1	2	3	4	5	6	7
2.	Reflectimos sobre a forma como podemos melhorar os métodos de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
3.	Procuramos em conjunto analisar as possíveis causas dos erros cometidos	1	2	3	4	5	6	7
4.	Discutimos abertamente os erros porque consideramos que os erros e as suas soluções são uma fonte importante de informação	1	2	3	4	5	6	7
5.	Avaliamos o que pretendemos aprender de acordo com os resultados obtidos	1	2	3	4	5	6	7
6.	Planeamos testar novos métodos de realizar o trabalho	1	2	3	4	5	6	7
7.	Retiramos conclusões em conjunto tendo por base as ideias discutidas no seio da equipa	1	2	3	4	5	6	7
8.	Se alguma coisa corre mal, a equipa investe tempo a analisar o problema	1	2	3	4	5	6	7
9.	Procuramos obter feedback sobre o nosso desempenho de outras pessoas (por exemplo, utentes, outras equipas ou unidades de saúde, etc.)	1	2	3	4	5	6	7
10.	Avaliamos se o resultado do nosso trabalho está de acordo com o esperado	1	2	3	4	5	6	7
11.	Testamos métodos alternativos para realizar o trabalho	1	2	3	4	5	6	7
12.	Consideramos útil analisar os nossos erros	1	2	3	4	5	6	7

13.	Se um membro dá a sua opinião sobre um assunto a seguir pergunta aos outros a opinião sobre o mesmo assunto	1	2	3	4	5	6	7
14.	Procuramos obter feedback sobre os métodos utilizados na realização das tarefas	1	2	3	4	5	6	7
15.	Durante a realização do trabalho, se alguma coisa não é clara, fazemos perguntas uns aos outros abertamente.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Discutimos entre todos as falhas cometidas durante a realização das tarefas	1	2	3	4	5	6	7
17.	Analizamos o nosso desempenho em função das outras equipas/ unidades	1	2	3	4	5	6	7
18.	Encorajamo-nos a olhar para o nosso trabalho de diferentes perspectivas	1	2	3	4	5	6	7
19.	Os erros cometidos são discutidos abertamente	1	2	3	4	5	6	7
20.	Os membros comunicam os seus erros no sentido de evitar que outros membros comentam os mesmos erros	1	2	3	4	5	6	7

9. Continue a pensar na forma como a sua equipa trabalha como um todo e indique em que medida concorda com cada uma das afirmações. Continue a utilizar a mesma escala.

Na minha equipa...

1.	Elaboramos as nossas ideias com base na informação e ideias dos outros membros.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Os membros ouvem atentamente o que os outros elementos têm a dizer	1	2	3	4	5	6	7
3.	Os erros são analisados exaustivamente por todos	1	2	3	4	5	6	7
4.	Analizamos o nosso desempenho em comparação com outras equipas/ unidades	1	2	3	4	5	6	7
5.	Procuramos testar métodos de trabalho alternativos	1	2	3	4	5	6	7
6.	Procuramos aprender e desenvolver as nossas competências	1	2	3	4	5	6	7
7.	Estamos dispostos a arriscar em novas ideias de modo a descobrir o que funciona melhor	1	2	3	4	5	6	7
8.	Discutimos frequentemente os métodos de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
9.	Avaliamos regularmente a forma como colaboramos uns com os outros	1	2	3	4	5	6	7
10.	Reconsideramos regularmente os nossos procedimentos de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
11.	Avaliamos os resultados das nossas acções	1	2	3	4	5	6	7
12.	Não toleramos os erros uns dos outros	1	2	3	4	5	6	7
13.	É difícil pedir auxílio aos outros membros	1	2	3	4	5	6	7
14.	Somos capazes de discutir entre nós problemas e assuntos difíceis	1	2	3	4	5	6	7

10. Pense agora na forma como a sua **equipa na Unidade de Saúde funciona como um todo**. Indique em que medida concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações. Utilize, por favor, a seguinte escala:

Discordo Totalmente	Discordo muito	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo o muito	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1.	A minha equipa é composta por indivíduos que trabalham separadamente.	1	2	3	4	5	6	7
2.	A minha equipa está dividida em dois ou mais subgrupos	1	2	3	4	5	6	7
3.	Se eu digo "nós" quando falo sobre a minha equipa, refiro-me a todos os membros da equipa, e não apenas a uma parte deles	1	2	3	4	5	6	7
4.	Esta Unidade de Saúde tem um bom desempenho	1	2	3	4	5	6	7
5.	Os utentes desta Unidade de Saúde estão satisfeitos	1	2	3	4	5	6	7
6.	A minha equipa nesta Unidade de Saúde é eficaz	1	2	3	4	5	6	7

11. As questões que se seguem dizem respeito às **práticas de gestão de recursos humanos (RH)** na sua unidade de saúde. Indique em que medida concorda com cada uma das afirmações. Utilize, por favor, a mesma escala.

1.	A Gestão de RH na unidade de saúde promove um verdadeiro espírito de equipa	1	2	3	4	5	6	7
2.	O sistema de avaliação de desempenho promove a boa performance da equipa	1	2	3	4	5	6	7
3.	A minha equipa reúne com frequência para trocar ideias entre si.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Eu e a minha equipa temos recebido formação suficiente	1	2	3	4	5	6	7
5.	As acções de formação que tenho frequentado são úteis para o trabalho que realizo nesta unidade	1	2	3	4	5	6	7
6.	O sistema de avaliação de desempenho é útil.	1	2	3	4	5	6	7

12. Pense agora no **comportamento da liderança** da sua chefia. Indique em que medida concorda com cada uma das afirmações. Por favor, continue a utilizar a mesma escala.

1.	Revê resultados de desempenho relevantes com a equipa	1	2	3	4	5	6	7
2.	Monitoriza a equipa e o desempenho dos colaboradores	1	2	3	4	5	6	7
3.	Sugere novas formas de realizar o trabalho	1	2	3	4	5	6	7
4.	Fornecer feedback positivo quando a equipa tem um bom desempenho	1	2	3	4	5	6	7
5.	Contribui com ideias concretas para melhorar o desempenho da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Comunica questões relativas ao trabalho realizado pela equipa e ao seu desempenho	1	2	3	4	5	6	7
7.	Desafia o modo como as coisas estão a funcionar	1	2	3	4	5	6	7
8.	Mantém-se informado sobre o que as outras equipas/unidades estão a fazer.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Implementa ou ajuda a equipa a implementarem soluções para os problemas	1	2	3	4	5	6	7
10.	Repara em falhas nos procedimentos ou trabalho desenvolvido pela equipa.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Comunica o que é esperado da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Participa na resolução de problemas com a equipa	1	2	3	4	5	6	7
14.	Assegura que a equipa tem objectivos claros de desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Mantem padrões de desempenho claros	1	2	3	4	5	6	7

Para terminar, gostaríamos de lhe solicitar alguns dados socio-demográficos, indispensáveis ao tratamento estatístico dos questionários:

1. **Sexo:** Masculino Feminino

2. **Idade:** _____ anos

3. **Profissão:** Médico(a) Enfermeiro(a) Administrativo(a) Outra Qual? _____

4. **Há quanto tempo trabalha nesta Unidade de Saúde?**

Menos de 2 anos 2 a 5 anos 5 a 10 anos 10 a 20 anos Mais de 20 anos

5. **Tem funções de chefia?** Não Sim De quem? _____

6. **Número de pessoas que trabalham na sua equipa:** _____

MUITO OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!

Anexo B



Instrução de Processo à Comissão de Ética para a Saúde da ARSLVT

O processo deve incluir:

1. Protocolo de investigação, com:

- a) Título: descritivo e objectivo.
- b) Identificação completa do(s) investigador(es) responsável(is) e entidade(s) de origem, quando aplicável.
- c) *Curriculum vitae* do(s) investigador(es) - formato curto
- d) Introdução: justificando o estudo, enunciando a questão clínica que o desencadeou e a respectiva pertinência com base numa revisão bibliográfica adequada.
- e) Metodologia .
- f) Recursos / orçamento / protocolo financeiro e origem de eventuais financiamentos.(*)
- g) Cronograma.
- h) Declaração do responsável da unidade de saúde, relativo à disponibilidade para a realização do estudo, o acordo quanto às condições estruturais e de logísticas para a sua realização nomeadamente no que concerne à equipa de investigação a envolver no estudo.

2. Os formulários, escalas (com declaração das respectivas validações para a população portuguesa, se houver, ou justificação, no caso contrário) ou documentos de recolha de dados a utilizar, se aplicável. (*)

3. O modelo de Consentimento Informado (*) que deve conter a menção a que é feito em duplicado (uma via para o investigador, uma via para quem consente). O modelo deve constar de duas partes distintas, consagrando um compromisso entre partes:

4. Modelo de declaração de compromisso para outros investigadores ou colaboradores na investigação, se aplicável, destinada a documentar o seu envolvimento nas garantias de confidencialidade dadas pelo investigador principal. (*)

5. Modelo de declaração a assinar por profissionais de saúde que referenciem participantes aos investigadores, onde se garanta que essa referenciação foi feita com autorização, ainda que verbal, dos participantes, ultrapassando assim o problema da revelação de diagnósticos a terceiros, mas não isentando os investigadores de informar claramente cada participante e de recolher o respectivo consentimento informado, livre e esclarecido. (*)

6. Identificação do “Elo de ligação” (para as investigações que sejam da responsabilidade de profissionais exteriores à instituição) - profissional da equipa de saúde do doente, nomeadamente seu médico ou seu enfermeiro, conhecedor, pela inerência das suas funções assistenciais, dos dados pessoais do doente que acompanha. (*)

7. Declaração(ões) do(s) orientador(es) científico(s) ou pedagógico(s), caso se trate de estudo realizado em ambiente académico. (*)

8. Declaração do Director de Serviço/Director Executivo do ACES sobre as condições logísticas e humanas que assegurem a realização da investigação em condições éticas adequadas. (*)

9. Cópia da notificação à Comissão Nacional de Proteção de Dados sobre criação de bases de dados, especialmente em estudos de coorte, e compromisso de só dar início ao estudo depois de resposta favorável dessa entidade. (*)

10. Declaração do investigador sobre a propriedade de dados e resultados do estudo e sobre a disponibilidade de publicação dos resultados finais, em especial quando haja, para além do investigador, a figura do promotor. (*)

11. Declaração de compromisso do investigador para a entrega à CES do Relatório final e de relatórios anuais da evolução da investigação, devendo a CES notificar a instituição onde decorre o estudo (e a escola, se aplicável) na eventualidade do não cumprimento.

(*) Os investigadores que considerem que as condições específicas do estudo pretendido podem dispensar a entrega dos documentos assinalados deverão justificar a sua ausência da documentação que acompanha o requerimento.

Anexo C



Declaração

Eu, Maria do Rosário Ferreira Fonseca como Diretora Executiva do ACES Lisboa Central, declaro para os devidos efeitos que autorizo a realização do estudo intitulado: "Saúde ao Centro", nas unidades funcionais deste ACES.

Mais se informa que as unidades funcionais reúnem as condições necessárias para a condução do estudo, no que respeita aos recursos humanos e que não estão previstos custos financeiros para o ACES Lisboa Central

Lisboa, 15 de Junho de 2015

A Diretora Executiva

Maria do Rosário Ferreira Fonseca

