

ISCTE  **IUL**
Escola de Ciências Sociais e Humanas

ISCTE  **IUL**
Instituto Universitário de Lisboa

Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

**Social Loafing e eficácia em equipa: O papel moderador das
cognições partilhadas sobre o tempo**

Ana Sousa Guedes Silva

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

Orientadora:

Professora Doutora Ana Margarida Passos, Professora Associada
ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa

Junho, 2017

Agradecimentos

À professora Doutora Ana Margarida Passos, minha orientadora, pela ajuda e segurança transmitidas, por todo o seu conhecimento e esclarecimentos na orientação, pelo incentivo e disponibilidade sempre revelada.

A todos os professores do ISCTE-IUL e do ISPA que de alguma forma contribuíram para o meu crescimento pessoal e profissional.

Aos meus colegas de mestrado, pelas horas bem passadas, pelo apoio e pela partilha de experiências.

A todos os trabalhadores que integram o grupo desta pesquisa, pela vontade e disponibilidade de colaborar tornaram possível a concretização desta investigação.

Aos meus pais e ao meu irmão por tudo o que me ensinaram ao longo da vida, por toda a confiança e pela constante preocupação e apoio ao longo deste ano.

A toda a minha família e amigos, que de uma forma ou de outra, mas sempre com grande amizade me ajudaram e apoiaram na realização deste trabalho.

Resumo

Este estudo tem como principal objetivo investigar em que medida as cognições partilhadas sobre o tempo, enquanto mecanismos de coordenação implícita, têm um papel moderador na influência negativa que o *social loafing* tem na eficácia das equipas. Participaram 154 indivíduos, perfazendo um total de 42 equipas, assim como os seus líderes diretos, que atuam na área de consultoria em diferentes empresas. Os resultados sugerem que, de facto, o *social loafing* apresenta uma influência negativa na eficácia das equipas. Contudo, os resultados revelam, que as cognições partilhadas sobre o tempo não são moderadores desta relação. Por último são analisadas as implicações e limitações da investigação.

Palavras chave: equipa, eficácia de equipa, *social loafing*, coordenação, coordenação implícita, cognições partilhadas sobre o tempo.

Abstract

The main purpose of this research was to understand if the shared temporal cognitions have a moderating role in the negative influence that social loafing has in team effectiveness. There were 154 participants, comprising 42 teams, from different organizations that work in consulting area. The results suggest that social loafing has a negative effect on team effectiveness, however the hypothesis that shared temporal cognitions are a moderator of that relationship was rejected. Finally, the implications and limitations of this study were discussed.

Key-words: team, team effectiveness, social loafing, coordination, implicit coordination, shared temporal cognition.

Índice

Introdução	1
Enquadramento Teórico.....	3
Equipa de Trabalho	3
Eficácia de Equipa	4
Social Loafing.....	6
Coordenação Implícita	11
Método.....	17
Participantes	17
Procedimento.....	17
Operacionalização das Variáveis	18
Resultados	19
Agregação.....	19
Teste de hipóteses	19
Discussão	25
Limitações	27
Estudos Futuros	28
Conclusão.....	29
Referências Bibliográficas	31

Índice Quadros

Quadro 1. Tabela RWG	19
Quadro 2. Teste de Correlações	20
Quadro 3. Moderação com VD ao nível do Desempenho, percecionada pelos membros	21
Quadro 4. Moderação com VD ao nível da Satisfação, percecionada pelos membros	21
Quadro 5. Moderação com VD ao nível da Viabilidade, percecionada pelos membros	22
Quadro 6. Moderação com VD ao nível do Desempenho, percecionada pelos líderes.....	22
Quadro 7. Moderação com VD ao nível da Satisfação, percecionada pelos líderes	23
Quadro 8. Moderação com VD ao nível do Viabilidade, percecionada pelos líderes.....	23

Introdução

No ambiente, cada vez mais competitivo, em que as empresas se inserem, as equipas de trabalho ganham força ao serem reconhecidas como unidades funcionais da organização. De facto, o trabalho em equipa desenvolvido nas organizações tem-se mostrado muito produtivo, pois todos trabalham para um objetivo comum e conseguem muitas vezes alcançar mais do que seria possível individualmente, com recurso às capacidades de cada membro (Marks, Mathieu, Zaccaro, 2001). Não obstante, por vezes as equipas ficam aquém dos resultados expectáveis (Williams & Karau, 1991). Pelo que, é importante estudar as razões pelas quais este facto acontece e quais os processos a que se pode recorrer, de forma a que o trabalho das equipas seja eficaz.

Um dos aspetos mais críticos que reduz a eficácia das equipas é o *social loafing*. O *social loafing* é definido como a diminuição de esforço de um indivíduo, quando trabalha em equipa, comparativamente ao trabalho que desenvolveria sozinho (Davoudi, Orají, & Kaur, 2012).

O *social loafing* existe de tal forma, que vários autores consideram que constitui um fenómeno natural, inerente ao trabalho em equipa, intensificando assim, os seus efeitos negativos. É, portanto, imperativo encontrar vias que permitam diminuir a influência negativa, que apresenta na eficácia das equipas.

O trabalho em equipa não está dependente, apenas, da junção de todas capacidades individuais dos membros. Para que o resultado seja eficaz é necessário coordenar os processos que os membros utilizam para interagir uns com os outros (Marks et al., 2001). A coordenação surge como um processo chave do trabalho em equipa. Neste estudo, optou-se pela utilização da coordenação implícita, pelo carácter mais dinâmico e antecipatório, sendo que através desta coordenação não é necessário os membros comunicarem e definirem concretamente qual a função de cada um. A coordenação implícita recorre a mecanismos já interiorizados e que não necessitam de ser expostos, ou seja, a cognição que nos permite agir sem estarmos a perguntar o que temos de fazer.

Rico e colaboradores (2008), quando falaram em coordenação implícita, referiram-se a cognições partilhadas. Como o tempo está implicitamente ligado ao funcionamento de uma equipa (Standifer, et al., 2015), optou-se pelas cognições partilhadas sobre o tempo.

Posto isto, neste trabalho, assume-se as cognições partilhadas sobre o tempo, como possível factor moderador da influência negativa que o *social loafing* apresenta na eficácia das equipas.

Apesar do *social loafing* ser um fenômeno dos grupos muito estudado no âmbito da psicologia social, tem sido de alguma forma negligenciado pela literatura das equipas. Contudo, vários estudos têm sugerido que não existem grupos ou equipas imunes a este fenômeno com consequências tão relevantes para a eficácia das equipas.

Assim, neste estudo procuramos colmatar esta falha, avaliando em que medida o *social loafing* diminui a eficácia do trabalho em equipa. Procuramos igualmente avaliar em que medida a coordenação entre os membros pode funcionar como um moderador desta relação, protegendo as equipas de potencial influência negativa do *social loafing*.

Enquadramento Teórico

Equipas de trabalho

Sendo as equipas de trabalho, um elemento chave para levar a cabo os processos de trabalho nas organizações, é essencial começar este trabalho pela definição do conceito, equipa de trabalho e as suas implicações.

Encontramos na literatura uma multiplicidade de definições de equipa. Segundo Nieva, Fleishman e Rieck (1978), define-se equipa de trabalho como, um conjunto de dois ou mais indivíduos, com um objetivo comum, que se esforçam para alcançá-lo através da interação dos esforços de todos. Apesar do objetivo comum que uma equipa partilha, cada membro tem determinado papel a seu cargo. A junção de todas as contribuições, dependente de um elevado grau de interdependência, permitindo assim a ação coletiva (Nieva, Fleishman, & Rieck, 1978).

Uma equipa de trabalho pode partilhar mais do que um objetivo, e para o alcance dos mesmos os membros da equipa desempenham funções que podem estar mais ou menos definidas, contando com a competência e experiência de cada indivíduo (Salas, Stagl, Burke, & Goodwin, 2007). O desempenho de cada um nas funções implica um elevado grau de interdependência (Saavedra, Earley, & Van Dyne, 1993).

Tal como já foi referenciado por diversos autores, as equipas de trabalho são compostas por indivíduos interdependentes, pelo que se exige coordenação e sincronização dos membros nos processos, para atingirem com sucesso os objetivos comuns a que se propõem (Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001).

Apesar das inúmeras definições de equipa, algumas apresentadas anteriormente, salienta-se que uma equipa implica uma interação social de dois ou mais elementos, inseridos num contexto organizacional que permite trocas com entidades externas. Partilham os mesmos objetivos, com vista à realização de tarefas relevantes para o sucesso da organização, existindo uma interdependência nas tarefas que cada um realiza, para alcançarem o sucesso conjunto (Hackman, 1987; Arrow, McGrath, & Berdahl, 2000).

Numa visão mais recente, Kozlowski e Bell (2013) consideram que uma equipa tem de ser constituída por dois ou mais elementos interdependentes, senão não é considerada equipa, com metas e objetivos comuns, implicando uma interação social, seja cara a cara ou virtual. A equipa está inserida numa organização, para a qual realiza tarefas relevantes, regendo-se pelas regras estabelecidas e limites definidos.

Assim, como características fundamentais para a definição de equipa apresentam-se: interação; interdependência; objetivos comuns de desempenho; diferentes funções, apesar da responsabilidade recíproca nos resultados; e uma identidade partilhada (Alcover, 2014).

Eficácia de Equipa

São diversas as razões que provocam complicações no funcionamento normal das equipas de trabalho, pelo que nem sempre a ação das equipas é bem sucedida. Mas o que é afinal uma equipa eficaz?

A eficácia é um construto multidimensional, para Hackman (1990), a eficácia de equipa está dependente: do desempenho (grau em que a equipa atinge os resultados esperados); da viabilidade (grau em que a equipa está disponível em continuar a trabalhar no futuro); e da satisfação com a sua experiência de trabalho na equipa. Segundo o autor, a equipa é eficaz, quando com recurso ao trabalho interdependente atinge os resultados esperados, melhorando ao longo do tempo os seus processos e mantendo sempre níveis de satisfação com o desempenho obtido.

Uma vez que o desempenho coletivo implica troca de informações e recursos utilizados é necessário uma interação entre os membros, como tal recorre-se à coordenação e monitorização dos esforços de cada um (Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001). Para que, a ação coletiva seja realizada com sucesso, solicita-se: identificação das contribuições de cada membro e uma maneira de integrar na resposta da equipa os esforços de cada um (Hinsz, Tindale, & Vollrath 1997).

Zaccaro, Rittman e Marks (2001) definem equipas eficazes como, as que independentemente das situações e circunstâncias que enfrentam conseguem manter os seus níveis de desempenho. Para que tal aconteça, a equipa deve ser dotada de capacidades, como a flexibilidade e adaptabilidade, no que diz respeito aos processos que utiliza para atingir os seus resultados, de forma a agir em conformidade com o ambiente em que está inserida.

No que diz respeito ao estudo da eficácia de equipa são vários os modelos com foco nos processos que as equipas utilizam (Guzzo & Shea, 1992; Hackman, 1983). Entre os modelos existentes, o modelo da eficácia que tem sido muito utilizado ao longo dos tempos, segue uma lógica direcional, *input-process-outputs (I-P-O)*. Segundo este modelo, os *inputs* são os fatores antecedentes disponíveis para a realização do trabalho a três níveis (indivíduo, equipa e organização), que podem envergar por duas vias diferentes, podem ser facilitadores ou inibidores da eficácia de equipa (Rico et al., 2011). Os processos são a combinação dos recursos utilizados pelos membros de equipa no desempenho das tarefas, com vista ao alcance

dos objetivos coletivos, por exemplo para Marks e colaboradores (2001) os processos são “. . . member’s interdependent acts that convert inputs to outcomes through cognitive, verbal, and behavioral activities directed toward organizing taskwork to achieve collective goals.” (p. 357) (Os processos são atos interdependentes de membros que convertem inputs em resultados através de atividades cognitivas, verbais e comportamentais voltadas para as tarefas da organização, no alcance dos objetivos comuns.). Assim, a importância dos processos surge da responsabilidade destes serem considerados mediadores na transformação de inputs em outputs (Mathieu, Maynar, Rapp, & Gilson, 2008). Os *outputs* são os resultados do trabalho de equipa, que traduzem a eficácia da mesma (Mathieu, Heffner, Goodwin, Salas, & Cannon-Bowers, 2000). No modelo de Hackman (1983), por exemplo, se o conhecimento, o esforço, a motivação e a tarefa funcionarem como inputs, e se a equipa for capaz de nos seus processos minimizar as perdas de motivação e coordenação, então o esforço da equipa com os seus conhecimentos e capacidades será suficiente e resultará num desempenho eficaz.

Este modelo, apesar de muito utilizado ao longo dos anos, foi alvo de várias críticas no que diz respeito à caracterização dos processos. Segundo Ilgen et al. (2005), muitos dos fatores que têm influência na passagem de *inputs* para *outputs* não são de facto processos, mas sim estados emergentes. Estes foram definidos por Marks, Mathieu e Zaccaro (2001) como:

“. . . constructs that characterize properties of the team are typically dynamic in nature and vary as a function of team context, inputs, processes, and outcomes describe cognitive, motivational, and affective states of teams, as opposed to the nature of their member interactions”. (p. 357) (Os estados emergentes são definidos como construtos, que caracterizam as propriedades de uma equipa que são normalmente de natureza dinâmica e variam em função do contexto, dos *inputs*, dos processos e dos *outputs* das equipas. Descrevem-nos como estados cognitivos, motivacionais e afetivos de uma equipa, em vez da natureza de interação entre os seus membros.)

Outra crítica apontada ao modelo unidirecional foi a desvalorização do papel do tempo no funcionamento das equipas (Ancona & Chong, 1999; Marks et al., 2001).

Com base nestes factos criou-se o modelo de eficácia *input-mediator-output-input (I-M-O-I)*, com as seguintes novidades: a utilização de mediadores, como estados emergentes que interferem no nível de eficácia atingido pela equipa, e a natureza cíclica do funcionamento, uma vez que os processos de equipa desenvolvem-se à medida que a equipa amadurece, o que é resultado num processo será input para os ciclos seguintes, assumindo que não se começa sempre do zero (Ilgen et al., 2005). Os mediadores integram: os processos e os estados emergentes. Os processos podem ser divididos em: processos de tarefa, definidos

como os papéis que os membros de equipa desempenham para atingirem de forma satisfatória as tarefas; e processos relacionais, como equipa há uma interação inerente entre os membros. Os estados emergentes são estados cognitivos, motivacionais e afetivos da equipa, que podem variar consoante o contexto, *inputs*, processos e *outputs* (Marks, et al., 2001).

A existência de estudos sobre a eficácia nas equipas é recorrente, na sua maioria investigam de que forma os processos funcionais contribuem para eficácia, no entanto, os processos menos funcionais são muitas vezes esquecidos, com exceção dos conflitos. Assim, torna-se importante o estudo de processos menos funcionais, como o *social loafing*.

Social Loafing

O *social loafing* é um dos aspetos mais críticos na redução de produtividade das equipas de trabalho (Davoudi et al., 2012), tornando-se ainda mais grave por ser considerado inevitável, com um potencial de ocorrência em qualquer grupo ou equipa. Desta forma é imprescindível encontrar processos que diminuam o *social loafing*.

Em 1913, através de uma experiência conduzida pelo francês Maximilien Ringelmann, surge pela primeira vez descrito o fenómeno de *social loafing*. Observou-se, quando um grupo puxa uma corda o resultado é menor, do que quando a corda é puxada por cada membro individualmente. Provando uma relação inversa entre o tamanho do grupo e o esforço imposto, à medida que o tamanho do grupo aumenta, menor é a eficácia do mesmo (Ringelmann, 1913). Como possíveis potenciadores deste fenómeno identificou: perda de motivação e de coordenação. À perda de motivação associa-se a falta de identificação dos esforços que cada membro emprega na tarefa e a falta de percepção da importância do próprio papel na equipa. Por outro lado, quando se fala em perda de coordenação refere-se ao facto de os indivíduos não conseguirem sincronizar todos os seus esforços de forma produtiva, por exemplo uma equipa pode ter membros extremamente capacitados e os seus resultados não irem de encontro com aquilo que cada membro vale individualmente, porque os membros não são capazes de trabalhar de forma interdependente para atingirem os objetivos comuns (Steiner, 1972, cited by Rutte, 2005).

Mais tarde, Ingham e colegas (1974) demonstraram também que o *social loafing* é a diminuição de esforço individual, quando as pessoas trabalham em equipa, ou acreditam que estão a trabalhar numa. Na sua experiência formou grupos falsos, em que apenas um elemento não sabia e os outros fingiam exercer esforço, fazendo parecer ao participante verdadeiro que estava a trabalhar acompanhado por uma equipa. Uma vez que apenas um dos participantes puxava a corda não era necessária coordenação, por outro lado o participante real pensava que

estava a cumprir uma tarefa com a sua equipa, o que fez com que exercesse menos esforço. Desta forma, Ingham e colaboradores (1974) demonstraram que o *social loafing* derivava na sua maioria de problemas motivacionais.

Noutro estudo foi demonstrado que o *social loafing* não acontece apenas em tarefas físicas, mas também está presente em tarefas ao nível cognitivo (Petty et al., 1977).

Parece existir um consenso, no que diz respeito ao conceito de *social loafing*, definindo-se como a tendência para a redução de esforço de um indivíduo, quando inserido num grupo de trabalho, comparativamente ao esforço exercido, quando trabalha de forma independente (eg., Chidambaram & Tung, 2005; Davoudi et al., 2012; Harkins and Petty, 1982; Latané et al., 1979; Williams & Karau, 1991).

Ao nível organizacional, o *social loafing* é definido como o fenómeno que deriva da diminuição de esforço, por parte de um indivíduo quando trabalha em equipa, para atingir os objetivos da mesma que têm uma contribuição organizacional (Davoudi et al., 2012).

O *social loafing* tem consequências negativas para o indivíduo, grupo e organização. Quando num grupo há um elemento que adota comportamentos de *social loafer*, ao nível individual está a estagnar no que poderia ser uma oportunidade para melhorar as suas capacidades; ao nível do grupo causa insatisfação nos restantes membros, o que afetará os resultados da equipa, levando a uma perda de produtividade e baixa eficácia na equipa. Estes resultados negativos não só têm impacto para a equipa de trabalho, como para a organização que depende das suas equipas para atingir os resultados esperados (Davoudi et al., 2012). Tal como descrito anteriormente, o *social loafing* é um fenómeno perigoso que tem um impacto negativo na eficácia das equipas, pelo que é necessário encontrar as suas principais causas, de forma a combatê-las (Davoudi et al., 2012). A maioria dos autores tem precisamente investigado as causas do *social loafing* e formas de prevenir este fenómeno indesejável.

Inicialmente, as diminuições de esforços e por sua vez de desempenho, que levavam à ocorrência do *social loafing*, deviam-se exclusivamente a perdas de coordenação e não tinham qualquer indicador motivacional presente (Steiner, 1972; cited by Rutte, 2005). Só mais tarde, Ingham et al. (1974) introduziram os problemas motivacionais, juntamente com os de coordenação, como causas do *social loafing*.

No trabalho coletivo pressupõe-se que as contribuições de todos os membros sejam iguais, uma vez que, os objetivos são partilhados por todos e o desempenho final será avaliado e recompensado pela equipa como um todo. Quando tal não acontece, ou seja, quando as contribuições entre membros são díspares, mas a recompensa é igual para todos, forma-se um

sentimento de injustiça. Como tal, foram distinguidos dois tipos de indivíduos: *free-riders* são os que tiram proveito dos esforços dos outros, percebem que não precisam de fazer muito ou nada, para o desempenho exigido ser atingível; e os *suckers* fazem todo, ou quase todo o trabalho da equipa e não são beneficiados em relação aos outros (Orbell & Dawes, 1981; cited by Rutte, 2005). Assim, pode apresentar-se a falta de um sistema de recompensas justas, como uma das causas do *social loafing* (Kerr, 1983).

Tal como a falta de equidade nas recompensas, também as contribuições discrepantes entre membros podem ser consideradas como potenciadoras de *social loafing* (Kerr, 1983). A adoção de comportamentos de *social loafing* por um membro da equipa, suscita nos restantes sentimentos de injustiça e desmotivação, podendo mesmo causar um ciclo descendente de esforço (Rutte, 2005). Desta forma, com todos os elementos da equipa a exercerem o mínimo de esforço possível, o desempenho exigido não será atingido (Kerr, 1983).

A avaliação tem só por si, um impacto positivo no desempenho das equipas. É importante para as pessoas, no geral, terem feedback do seu desempenho (Druskatt & Wolff, 1999). Quando as contribuições dos membros podem ser avaliadas há uma menor probabilidade de ocorrência de *social loafing* (e.g., Gagné & Zuckerman, 1999; George, 1992; Hoeksema-van Orden, Gaillard, & Buunk, 1998). Se não existir um sistema de avaliação, as contribuições dos membros não serão distinguidas, o que poderá levar a determinados membros esconderem-se no desempenho da restante equipa. Assim, a falta de punição para os que não contribuem e a continuidade dos esforços da restante equipa no alcance dos resultados, faz com que alguns não se preocupem em esforçar-se, aumentando a tendência para a ocorrência do *social loafing* (Rutte, 2005).

O tamanho do grupo tem vindo a ser estudado como factor influenciador. Quanto maior a equipa, maior a tendência para a ocorrência de *social loafing* (e.g., Latané, Williams & Harkins, 1979; Liden et al., 2004; Petty et al., 1977). Esta tendência pode dever-se ao facto de em grupos maiores, maior é o anonimato, pelo que é mais difícil de se perceber o esforço exercido por cada um, facilitando a alguns membros esconderem-se no meio da equipa (Liden et al., 2004). Por um lado, a redução de esforço pode ser feita conscientemente, porque os indivíduos acreditam que a recompensa será a mesma, por outro pode ser inconsciente, pois os indivíduos num grupo grande perdem a noção do real esforço que estão a exercer (Liden et al., 2004).

A coesão grupal e o valor que um indivíduo atribui à equipa, também têm influência na quantidade de esforço que este irá exercer (e.g., Hardy & Latané, 1988; Liden et al., 2004; Rutte, 2005). Quanto mais coesa for a equipa ou quanto maior for o valor que os indivíduos

concedem à equipa, menor será a probabilidade de adotarem comportamento de *social loafing*. Tal facto acontece, devido à ambição dos membros em conseguirem um desempenho eficaz da sua equipa e de estimarem as relações entre todos, de modo a permanecerem na equipa a que pertencem (Rutte, 2005).

Por outro lado Liden et al. (2004) achou que os antecedentes do *social loafing* deveriam ser divididos em dois níveis: individual e grupal. No que diz respeito ao nível individual apresentaram como antecedentes: a interdependência da tarefa, a visibilidade da tarefa, a justiça distributiva e a justiça processual.

A interdependência da tarefa definida como o grau de interação necessário entre os membros de uma equipa, enquanto estão a desempenhar uma tarefa (Liden et al., 2004). O aumento da interdependência de tarefas dentro de uma equipa pode causar nos seus membros, falta de realização pessoal, pelo que guardam os seus esforços (Harkins & Petty, 1982). Por outro lado, quando a interdependência é baixa, os indivíduos assumem que os seus esforços serão discriminados dos restantes membros, então procuram exercer mais esforço (Liden et al., 2004). Assim, uma elevada interdependência das tarefas, suscita uma maior probabilidade da ocorrência de *social loafing*.

A visibilidade da tarefa permite ao indivíduo acreditar que o seu esforço é reconhecido (George, 1992; Kidwell & Bennett, 1993). Quando a visibilidade é baixa, os membros sentem que não terão qualquer punição ao exercerem pouco esforço, ou se por outro lado, exercerem muito esforço este não será reconhecido, pelo que preferem preservar o seu esforço para quando a tarefa é distinguível e identificada (George, 1992). Assim, a baixa visibilidade da tarefa é um potenciador de *social loafing* (George, 1992; Liden et al, 2004).

A remuneração justa pelo desempenho alcançado é um factor importante, no investimento de esforço, por parte dos indivíduos. Quando não há justiça distributiva, ou seja, quando os indivíduos não percebem uma recompensa, em conformidade com o esforço exercido, a probabilidade de ocorrência de *social loafing* é maior (Liden et al., 2004).

Por outro lado ao nível grupal, Liden e colaboradores (2004), apresentam como antecedentes do *social loafing*: o tamanho da equipa; a coesão do grupo, como já referidos anteriormente; e a percepção de existência de *social loafing* por parte dos colegas de equipa.

A percepção de que os colegas de equipa estão a exercer menos esforço do que o esperado, é também um impulsionador de *social loafing* (Liden et al. 2004). A adoção de determinado comportamento e desempenho por um indivíduo, depende em parte, da quantidade de esforço que os outros membros exercem (Mitchell, Rothman, & Liden, 1985).

A percepção de *social loafing*, causa mais *social loafing*, tornando-se assim num ciclo vicioso, uma vez que os indivíduos não querem ser considerados *suckers* (Rutte, 2005).

Como demonstrado, são variadas as causas da ocorrência de *social loafing* nas equipas. Apesar de, vários antecedentes corresponderem a características inerentes às equipas, a maneira de minimizar este problema, não passa por eliminar o trabalho em equipa, que tantos frutos tem demonstrado nas organizações (Latané, Williams, & Harkins, 1979). Deve-se, portanto, encontrar formas de fortalecer as relações grupais e de responsabilizar os indivíduos, contribuindo com o máximo esforço possível, para o alcance da eficácia das equipas.

Uma vez que o *social loafing* tem lugar, embora com diferente intensidade, em todas as equipas e é considerado um factor perturbador em vários níveis no trabalho em equipa, consideram-se as seguintes hipóteses:

H1: A existência de social loafing nas equipas, percecionada pelos membros, irá influenciar negativamente a eficácia da equipa.

H1a: A existência de social loafing nas equipas, percecionada pelos membros, irá influenciar negativamente o desempenho.

H1b: A existência de social loafing nas equipas, percecionada pelos membros, irá influenciar negativamente a satisfação.

H1c: A existência de social loafing nas equipas, percecionada pelos membros, irá influenciar negativamente a viabilidade.

H2: A existência de social loafing nas equipas irá influenciar negativamente a eficácia da equipa, percecionada pelos líderes.

H2a: A existência de social loafing nas equipas irá influenciar negativamente o desempenho, percecionada pelos líderes.

H2b: A existência de social loafing nas equipas irá influenciar negativamente a satisfação, percecionada pelos líderes.

H2c: A existência de social loafing nas equipas irá influenciar negativamente a viabilidade, percebida pelos líderes.

Tendo em conta a quantidade de factores que podem potenciar comportamentos de *social loafing*, importa perceber de que modo é possível intervir para ajudar a equipa a reduzir estes processos.

Coordenação Implícita

As equipas de trabalho são o modo de funcionamento da maioria das organizações de hoje em dia (Kozlowski & Bell, 2013). O trabalho em equipa proporciona diferentes pontos de vista, capacidades e experiências, permite a realização de tarefas demasiado complexas, para uma execução individual (Espinosa, Lerch, & Kraut, 2004). Mas por outro lado, a existência de vários indivíduos a trabalharem para um objetivo comum, implica uma interdependência e sincronização entre todos, que só será possível e bem sucedida, se existir coordenação entre a equipa (Arrow, McGrath, & Berdahl, 2000; Malone & Crowston, 1994).

Não são só as capacidades individuais dos membros de uma equipa que importam para o sucesso da mesma, os processos que os membros utilizam na interação, para o alcance das metas estabelecidas, têm também um peso relevante (Marks et al., 2001).

Importa primeiro perceber como tem vindo a ser definida a coordenação, para se perceber a real importância desta no funcionamento eficaz da equipa.

Os processos de coordenação têm como objetivo assimilar e ajustar as ações, comportamentos, capacidades e experiências dos diferentes membros, atendendo aos objetivos e metas partilhadas (Arrow, McGrath, & Berdahl, 2000; Malone & Crowston, 1994).

Num registo parecido, Kozlowski e Klein (2013), definem a coordenação como a agregação e união das ações e esforços dos diferentes elementos da equipa, para um todo unificado. Os processos de coordenação permitem gerir a interdependência presente, durante o trabalho da equipa (Kozlowski & Bell, 2013). Assim, torna-se possível que todos os membros de equipa contribuam para o resultado final (Van de Ven, Delbecq, & Koenig, 1976).

A coordenação que tem por base aspetos mais simples como o planeamento e a comunicação, define-se como coordenação explícita. Esta tem um carácter intencional, no que diz respeito à sincronização de todos os membros (Espinosa et al., 2004; Malone & Crowston,

1994). A coordenação via planeamento refere-se a aspetos mais práticos e objetivos, no que toca à organização e monitorização do trabalho como prazos, programas e distribuição de tarefas (Rico et al. 2008). Estes mecanismos utilizados pelas equipas para planear e organizar o trabalho são possíveis em tarefas mais rotineiras, em que é exequível prever as necessidades e dependências, de forma a programá-las (Espinosa et al., 2004). Por vezes, há uma mudança na rotina tornando impossível antecipar as dependências e planificar as tarefas. Surge assim, a coordenação via comunicação que se rege pela troca de informação entre os membros de equipa, de modo a todos estarem a par das contribuições uns dos outros (Kraut & Streeter, 1995). Quando existe, por exemplo, uma alteração nas rotinas ou uma nova tarefa, este tipo de coordenação apresenta um papel ativo, no que diz respeito, à comunicação entre equipa, para definirem a forma como irão enfrentar os novos desafios (Espinosa et al., 2004).

O papel eficaz deste tipo de coordenação na realização do trabalho está dependente de determinados processos de liderança. Segundo Fleishman, Mumford, Zaccaro, Levin, Korotkin, & Hein (1991), uma das funções dos líderes passa por coordenar e monitorizar os membros da equipa. É papel dos líderes ter presente a quantidade de recursos à sua disposição, de forma a conjugá-los para um melhor planeamento do trabalho; disponibilizar oportunidades para a equipa aprender os seus papéis, de modo a desenvolverem os papéis de interação; e providenciar feedback.

A importância que a coordenação explícita apresenta no desempenho da equipa é incontestável, mas apenas se refere a mecanismos simples da coordenação, como o planeamento e a organização, e apresenta uma imagem estática do funcionamento da equipa (Rico et al., 2008).

Pesquisas recentes mostram que não são apenas os aspetos comportamentais, como por exemplo os mecanismos de coordenação explícita, que têm um papel relevante no desempenho da equipa, fatores de natureza cognitiva também têm influência (Cooke, Kiekel, Salas, Stout, & Cannon-Bowers, 2003).

Tendo em conta estes aspetos, surge a coordenação implícita como alternativa. Este tipo de coordenação distingue-se da coordenação explícita, no sentido em que, permite aos membros anteciparem as ações e necessidades dos seus companheiros de equipa, sem combinarem a forma de organização das tarefas e sem recorrerem diretamente à comunicação (e.g., Cannon-Bowers & Salas, 2001; Espinosa et al., 2004; MacMillan, Entin, & Serfaty, 2004). A coordenação implícita pressupõe: a partilha de conhecimentos, dados importantes ou feedback, aos restantes membros da equipa, para a tarefa a realizar, sem pedido prévio; a ajuda mútua entre membros; e a adaptação de comportamentos esperados pelos outros

(MacMillan, Paley, Entin, & Entin, 2004). Tendo em conta estes pressupostos, Rico e colaboradores (2008) referem dois aspetos subjacentes à coordenação implícita, a antecipação e o ajustamento dinâmico. A antecipação consiste na capacidade do indivíduo para prever as ações e as necessidades dos outros membros da equipa, em relação às tarefas. O ajustamento dinâmico permite uma adaptação constante do comportamento em relação às ações feitas pela restante equipa (Rico et al., 2008). Estas duas componentes chave da coordenação implícita estão associadas à estrutura de conhecimento da equipa (Klimoski & Mohammed, 1994).

Ao longo da vida, cada indivíduo vai adquirindo diversos conhecimentos, sobre variados assuntos. Começando por um meio mais privado, com o passar dos anos, vamos percebendo quais as tarefas que são da nossa obrigação em casa, não precisamos que ninguém nos diga o que fazer e quando fazer. Fazemo-lo, porque sabemos da sua contribuição, para uma convivência positiva e por termos adquiridos conhecimentos anteriormente. Se visualizarmos um contexto mais geral, em sociedade, também vamos aprendendo quais são os comportamentos mais adequados e aceitáveis, para o bem de toda a comunidade. É inerente a cada um, quais as regras e a forma como nos devemos comportar. Tal como a vida em família ou em sociedade, a vivência de uma equipa numa organização é semelhante, o conhecimento da equipa evolui com o tempo, com auxílio à vivência de experiências anteriores e desenvolve-se graças à interação dos membros do grupo (Rico et al., 2008).

Através da coordenação implícita, os membros de uma equipa conseguem coordenar-se sem interação, recorrendo a conhecimentos já interiorizados, anteriormente, que não necessitam de ser expostos, como por exemplo a cognição. Esta permite-nos agir sem estarmos constantemente a perguntar o que devemos fazer. Sendo assim, a coordenação implícita aparece como o processo comportamental de interação entre os membros da equipa, sem comunicação direta. Tal só é possível, porque os indivíduos recorrem a estruturas de conhecimento, que atuam de forma a facilitar o processo (Rico et al., 2008).

Se as estruturas de conhecimento forem partilhadas pelos diversos elementos da equipa, cognições partilhadas, então serão vitais para determinados processos inerentes às equipas, como é o caso da coordenação (Rico et al., 2008).

Para facilitar os processos de coordenação implícita, forma como a equipa interage sem comunicação direta, recorre-se às cognições partilhadas, pela importância já demonstrada. Também o tempo é um factor importante no que diz respeito ao funcionamento de uma equipa e a forma como estas moldam as suas experiências conjuntas (Standifer et al., 2015). Assim, neste estudo utilizar-se-á as cognições partilhadas sobre o tempo (STC - *shared temporal cognitions*), como forma específica de cognição da equipa e de forma a maximizar-

se os resultados das equipas. Num ambiente, em que os prazos são reduzidos e a pressão é muita, as cognições partilhadas sobre o tempo são essenciais para a resolução dos projetos. O pensamento partilhado da equipa quanto aos prazos, a forma de utilização e distribuição do tempo disponível e ao tempo necessário para se realizar as tarefas é fundamental para um bom funcionamento e o cumprimento dos objetivos.

As cognições partilhadas sobre o tempo dizem respeito ao nível em que os elementos de uma equipa estão de acordo com a perspetiva temporal mais adequada a utilizar em determinadas tarefas, ou seja, quando há um entendimento quanto aos prazos do projeto, partilhado por todos os membros (Gevers, Rutte, & van Eerde, 2006). Esta concordância permite que as equipas percebam melhor os elementos temporais, bem como tomem decisões mais compatíveis (Wilson, Salas, Priest, & Andrews, 2007).

O recurso às cognições partilhadas sobre o tempo proporciona aos membros da equipa pensar de forma semelhante, quanto ao planeamento da gestão do tempo nas tarefas e coordenação das atividades (Gevers, Rutte, & van Eerde, 2004). Ou seja, o desenvolvimento de cognições partilhadas sobre tempo, pelos membros de uma equipa, apresentam resultados benéficos no que diz respeito à capacidade de coordenação (Bartel & Milliken, 2004).

Apesar das suas diferenças, tanto a coordenação explícita, como a implícita procuram gerir a interdependência existente nas equipas (Rico et al. 2008).

A coordenação é vital para a eficácia da equipa em situações em que o resultado bem sucedido de todo o grupo é o resultado final de numerosas contribuições, ou esforços de todos os membros da equipa (integração), bem como onde as contribuições bem sucedidas de um participante dependem de uma contribuição correta e oportuna de outro participante.

Sendo o *social loafing* um fenómeno natural, mas negativo nas equipas é necessário reduzi-lo. A maior redução neste fenómeno ocorre quando os elementos de uma equipa são responsabilizados por tarefas específicas (George, 1992). Um dos fatores positivos que advém da coordenação implícita diz respeito à capacidade dos membros em partilharem conhecimentos, neste caso temporais, que os permite adaptarem-se e agirem em conformidade uns com os outros, ressaltando assim a importância da contribuição de todos. Tendo em conta todos os aspetos benéficos e o impacto que a coordenação tem no bom funcionamento da equipa, pode-se afirmar que é uma forma de melhorar os processos, e posteriormente, melhorar a eficácia da equipa. Assim pretendemos que a existência de cognições partilhadas sobre o tempo e prazos do projeto possam funcionar como atenuadores dos efeitos negativos do *social loafing*, considerando-se as seguintes hipóteses:

H3: A utilização de cognições partilhadas sobre o tempo, como variável moderadora, pode diminuir a influência negativa que o social loafing apresenta na eficácia das equipas, percecionada pelos membros.

H3a: A utilização de cognições partilhadas sobre o tempo, como variável moderadora, pode diminuir a influência negativa que o social loafing apresenta no desempenho, percecionada pelos membros.

H3b: A utilização de cognições partilhadas sobre o tempo, como variável moderadora, pode diminuir a influência negativa que o social loafing apresenta na satisfação, percecionada pelos membros.

H3c: A utilização de cognições partilhadas sobre o tempo, como variável moderadora, pode diminuir a influência negativa que o social loafing apresenta na viabilidade, percecionada pelos membros.

H4: A utilização de cognições partilhadas sobre o tempo, como variável moderadora, pode diminuir a influência negativa que o social loafing apresenta na eficácia das equipas, percecionada pelos líderes.

H4a: A utilização de cognições partilhadas sobre o tempo, como variável moderadora, pode diminuir a influência negativa que o social loafing apresenta no desempenho, percecionada pelos líderes.

H4b: A utilização de cognições partilhadas sobre o tempo, como variável moderadora, pode diminuir a influência negativa que o social loafing apresenta na satisfação, percecionada pelos líderes.

H4c: A utilização de cognições partilhadas sobre o tempo, como variável moderadora, pode diminuir a influência negativa que o social loafing apresenta na viabilidade, percecionada pelos líderes.

Deste modo, nesta investigação pretende-se perceber de que forma as cognições partilhadas sobre o tempo apresentam um papel moderador no impacto negativo, que o *social loafing* tem na eficácia das equipas.

Método

Participantes

Neste estudo a amostra é composta por 42 equipas que trabalham em consultoras. Cada equipa tinha, em média, 3.6 elementos (DP = 1.72), o que faz um total de 154 indivíduos. Os participantes tinham, em média, 29.4 anos (DP = 7.54) e 28.6 % eram do sexo masculino. No que diz respeito à antiguidade dos colaboradores na empresa, obteve-se uma média que corresponde ao intervalo de tempo de um a três anos.

De forma a evitar que o estudo dependesse todo da mesma fonte de informação, dos colaboradores, integrou-se a percepção dos líderes das equipas. Noutro sentido, a maioria dos estudos não contempla a percepção do líder, assim este apresenta-se como um factor inovador.

Obteve-se resposta de 41 líderes de equipas, com uma média de idades de 36.9 anos (DP = 7.76) e 47.6% dos participantes eram do sexo feminino. No que diz respeito à antiguidade dos líderes na empresa obteve-se uma média que corresponde ao intervalo de tempo de três a cinco anos.

Procedimento

Este projeto focou-se na eficácia de trabalho em equipa, no contexto de empresas de consultoria, com o objetivo principal de identificar os fatores relacionados com o trabalho em equipa, que contribuem para a eficácia dos projetos realizados e para a satisfação dos clientes e dos próprios consultores.

Neste projeto de investigação chamado “ConsulTeam” construíram-se dois questionários, um para se aplicar às equipas de consultores e outro dirigido aos respetivos líderes dessas equipas.

De modo a iniciar-se o processo de recolha de dados foi escrita e enviada, sempre que solicitada, uma carta de apresentação com a explicação do estudo em curso e um pedido de autorização aos diretores das empresas. Cada membro da equipa da investigação estava encarregue de distribuir e recolher os questionários, em papel a cinco equipas. O processo de recolha de dados durou aproximadamente um mês.

Os questionários aplicados aos colaboradores eram constituídos por 15 blocos, cada um pertencente a uma variável e um bloco referente aos dados sociodemográficos.

No presente estudo serão utilizados apenas três blocos, referentes às variáveis “cognições partilhadas sobre o tempo”, “eficácia da equipa” e “*social loafing*”, para além do bloco dos dados sociodemográficos que permitem a caracterização da amostra. O questionário

direcionado para os líderes era de menor dimensão e consistia apenas em três blocos, um relacionado com a percepção da eficácia da sua equipa, o segundo bloco direcionado para o comportamento enquanto líder e o terceiro atendia aos dados sociodemográficos.

Operacionalização das Variáveis

Eficácia de equipa. Foi operacionalizada com base no conceito de eficácia de Hackman (1990) que engloba três dimensões distintas: desempenho, satisfação e viabilidade, todas se regiam por uma escala do tipo Likert de 7 pontos (1- “Discordo Totalmente” e 7- “Concordo Totalmente”):

Desempenho. Foi avaliado através de dois itens (e.g., “A minha equipa tem um bom desempenho.”) adaptados do estudo de González-Romá, Fortes-Ferreira e Peiró (2009). Como esta variável apresenta menos de três itens utilizou-se o coeficiente de correlação de Pearson ($\rho = .77, p < .01$), que apresentou uma forte correlação entre os dois itens.

Satisfação. Foi avaliada por um item (“Estamos satisfeitos em trabalhar nesta equipa.”) utilizado por Standifer e colaboradores (2015).

Viabilidade. Adaptaram-se dois itens (e.g., “Não hesitaria em trabalhar com esta equipa em outros projetos.”) do estudo de Costa, Passos e Barata (2015). Utilizou-se o coeficiente de correlação de Pearson, que apresentou uma correlação muito forte entre os dois itens ($\rho = .90, p < .01$).

Social loafing. Foi operacionalizado com base em 6 itens da escala de George (1992), que tem como objetivo avaliar a possibilidade de existência de *social loafing* na equipa.

Nesta escala os participantes indicavam o seu grau de acordo com cada uma das afirmações (e.g., “Encaminham as responsabilidades que devem assumir para outros membros da equipa.”), numa escala do tipo Likert de 7 pontos (1 = Discordo Totalmente e 7 = Concordo Totalmente). Esta escala apresenta uma consistência interna muito boa ($\alpha = .92$)

Cognições partilhadas sobre o tempo. Foram adaptados quatro itens da escala Gevers (2006), para avaliar a forma como a equipa gere o seu tempo. Esta escala apresentou uma boa consistência interna ($\alpha = .83$). Os participantes indicavam o grau de acordo com cada uma das afirmações (e.g., “Pensamos de forma semelhante sobre a forma de usarmos o tempo no trabalho.”), de acordo com uma escala do tipo Likert de 7 pontos (1 = Discordo Totalmente e 7 = Concordo Totalmente).

Resultados

Agregação

Para testar as hipóteses, foi necessário agregar as respostas individuais dos colaboradores para o nível de equipa. Assim, para que a agregação seja justificada, procedeu-se ao cálculo do Rwg (James, Demaree, & Wolf, 1993), para se avaliar em que medida a média da equipa é uma representação da realidade. Uma vez que todos os valores estavam de acordo com os critérios exigidos, $Rwg > .70$ (ver Quadro 1), as respostas individuais foram agregadas para o nível de equipa.

Quadro 1. Tabela RWG

	Rwg	M	SD
1. Social loafing	.73	2.39	.73
2. Cognições partilhadas sobre o tempo	.74	5.05	.70
3. Desempenho	.86	5.83	.55
4. Satisfação	.73	5.63	.81
5. Viabilidade	.77	5.78	.94

Teste de hipóteses

Para se testar as hipóteses 1a; 1b; 1c; 2a; 2b e 2c procedeu-se ao cálculo das correlações entre todas as variáveis em estudo (ver Quadro 2).

No que diz respeito ao teste das hipóteses 1a; 1b e 1c existe uma correlação negativa e significativa entre a variável *social loafing*, e a variável dependente, Eficácia da Equipa percebida pelos membros, nas suas três dimensões: desempenho ($r = -.50, p < .01$), satisfação ($r = -.42, p < .01$) e viabilidade ($r = -.31, p < .05$). Desta forma, as hipóteses são totalmente validadas, pois à medida que o *social loafing* aumenta a eficácia das equipas é menor, logo o *social loafing* apresenta uma influência negativa na eficácia das equipas.

Por outro lado, ao testar as hipóteses 2a; 2b e 2c a correlação entre o *social loafing*, e a variável dependente, eficácia das equipas percebida pelos líderes, nas suas três dimensões, não apresenta resultados significativos.

Quadro 2. Teste de correlações

	1	2	3	4	5	6	7
1.Social Loafing							
2.STC	-.50**						
3.Desempenho	-.50**	.51**					
4.Satisfação	-.42**	.47**	.79**				
5.Viabilidade	-.31*	.52**	.72**	.86**			
6.L_Desempenho	-.15	.12	.40*	.38*	.54**		
7.L_Satisfação	-.20	.10	.41**	.34*	.40**	.47**	
8.L_Viabilidade	-.13	.13	.39*	.49**	.59**	.71**	.48**

** Correlação é significativa com $p < .01$

* Correlação é significativa com $p < .05$

No que respeita à influência direta das cognições partilhadas sobre o tempo, nas três dimensões de eficácia de equipa, percecionada pelos membros, observa-se que é positiva e significativa, ao nível do desempenho ($r = .51, p < .01$), da satisfação ($r = .47, p < .01$) e da viabilidade ($r = .53, p < .01$). Ou seja, quando a partilha de cognições temporais entre os membros de equipa aumenta, maior é a eficácia da equipa. Neste sentido, pode-se dizer que a variável, cognições partilhadas sobre o tempo, apresenta uma influência direta na eficácia da equipa. Tal não acontece quando a eficácia da equipa é percecionada pelos líderes. Neste caso, a variável, cognições partilhadas sobre o tempo, não apresenta resultados significativos no que diz respeito à sua influência direta na eficácia de equipa, percecionada pelos líderes.

Para se testar as hipóteses: 3a; 3b; 3c; 4a; 4b e 4c procedeu-se à análise através da *Macro Process* para o *SPSS* (Hayes, 2016).

O *social loafing*, as cognições partilhadas sobre o tempo e a interação entre as duas explicam 34.1% da variação do desempenho ($F_{(3;38)} = 6.57, p < .05$), percecionada pelos membros (ver Quadro 3). A moderação das cognições partilhadas sobre o tempo, na relação entre o *social loafing* e o desempenho, percecionado pelos membros, não é significativa ($B = -.07, t = -.53, p > .05$), desta forma rejeita-se a hipótese 3a (ver Quadro 3).

Quadro 3. Moderação com VD ao nível do Desempenho, percecionada pelos membros

Variáveis	B	t	p
Constante	5.81	73.05	.00
STC	.26	2.11	.04
Social Loafing	-.27	-2.21	.03
STC * Social Loafing	-.07	-.53	.60

$R^2 = 0.34$

O *social loafing*, as cognições partilhadas sobre o tempo e a interação entre as duas explicam 27.1% da variação da satisfação ($F_{(3;38)} = 4.73$, $p < .05$), percecionada pelos membros (ver Quadro 4). A moderação das cognições partilhadas sobre o tempo na relação entre *social loafing* e a satisfação, percecionada pelos membros, não é significativa ($B = .10$, $t = .48$, $p > .05$), assim rejeita-se a hipótese 3b (ver Quadro 4).

Quadro 4. Moderação com VD ao nível da Satisfação, percecionada pelos membros

Variáveis	B	t	p
Constante	5.65	46.28	.00
STC	.42	2.25	.03
Social Loafing	-.24	-1.28	.21
STC * Social Loafing	.10	.48	.63

$R^2 = .27$

O *social loafing*, as cognições partilhadas sobre o tempo e a interação entre as duas explicam 27.7% da variação da viabilidade ($F_{(3;38)} = 4.86$, $p < .05$), percecionada pelos membros (ver Quadro 5). A moderação das cognições partilhadas sobre o tempo na relação entre *social loafing* e a viabilidade, percecionada pelos membros, não é significativa ($B = .03$, $t = .11$, $p > .05$), pelo que a hipótese 3c também é rejeitada (ver Quadro 5).

Quadro 5. Moderação com VD ao nível da Viabilidade, percecionada pelos membros

Variáveis	B	t	p
Constante	5.79	40.94	.00
STC	.66	3.05	.00
Social Loafing	-.07	-.34	.74
STC * Social Loafing	.03	.11	.91

$R^2 = .28$

O *social loafing*, as cognições partilhadas sobre o tempo e a interação entre as duas explicam 2.45% da variação do desempenho ($F_{(3;37)} = .31, p > .05$), percecionada pelos líderes (ver Quadro 6). O papel moderador das cognições partilhadas sobre o tempo na relação entre o social loafing e o desempenho, percecionada pelos líderes, não é significativo ($B = .01, t = .02; p > .05$), pelo que a hipótese 4a é rejeitada (ver Quadro 6).

Quadro 6. Moderação com VD ao nível do Desempenho, percecionada pelos líderes

Variáveis	B	t	p
Constante	5.67	43.44	.00
STC	.06	.31	.76
Social Loafing	-.12	-.60	.55
STC * Social Loafing	.01	.02	.98

$R^2 = .02$

O *social loafing*, as cognições partilhadas sobre o tempo e a interação entre as duas explicam 4.41% da variação da satisfação ($F_{(3;37)} = .46, p > .05$), percecionada pelos líderes (ver Quadro 7). A moderação das cognições partilhadas sobre o tempo, na relação entre o social loafing e a satisfação percecionada pelos líderes, não é significativa ($B = .11, t = .46, p > .05$), pelo que a hipótese 4b é rejeitada (ver Quadro 7).

Quadro 7. Moderação com VD ao nível da Satisfação, percecionada pelos líderes

Variáveis	B	t	p
Constante	5.74	37.71	.00
STC	.02	.09	.93
Social Loafing	-.20	-.75	.46
STC * Social Loafing	.11	.46	.65

$R^2 = .04$

O *social loafing*, as cognições partilhadas sobre o tempo e a interação entre as duas explicam 2.65% da variação da viabilidade ($F_{(3;37)} = .6261$, $p > .05$), percecionada pelos líderes (ver Quadro 8). A moderação das cognições partilhadas sobre o tempo na relação entre o *social loafing* e a viabilidade, percecionada pelos líderes, não é significativa ($B = .084$, $t = .47$, $p > .05$), pelo que a hipótese 4c é rejeitada (ver Quadro 8).

Quadro 8. Moderação com VD ao nível da Viabilidade, percecionada pelos líderes

Variáveis	B	t	p
Constante	6.19	40.21	.00
STC	.12	.57	.57
Social Loafing	-.08	-.34	.73
STC * Social Loafing	.08	.47	.64

$R^2 = .03$

Discussão

São vários os estudos que se focam na eficácia das equipas, no que diz respeito aos seus processos funcionais, mas importa também dar atenção aos processos menos funcionais que têm um impacto negativo no trabalho em equipa. Assim, este estudo procura evidenciar um desses processos, muitas vezes esquecido, como é o caso do *social loafing*. Com o objetivo de encontrar formas de o reduzir e dessa forma melhorar a eficácia das equipas que têm um papel tão importante, nos dias de hoje nas organizações. Como tal, colocou-se como questão de investigação: será que as cognições partilhadas sobre o tempo apresentam um papel moderador no impacto negativo que o *social loafing* tem na eficácia das equipas?

Em relação à influência direta do *social loafing* na eficácia das equipas, percecionada pelos membros, os resultados permitiram corroborar as hipóteses 1a, 1b e 1c. Como era de esperar, o *social loafing* tem uma influência negativa e direta na eficácia das equipas. Estes resultados mostraram concordância com o que tem vindo a ser demonstrado por vários autores na literatura. Sendo o *social loafing*, uma retenção de esforço de um indivíduo, quando integrado numa equipa, comparativamente quando trabalha individualmente, apresenta um impacto prejudicial no que diz respeito aos processos e desempenho da equipa (e.g., Chidambaram & Tung, 2005; George, 1992; Kidwell & Bennett, 1993; Price, Harrison, & Gavin, 2006).

De forma a evitar que as mesmas pessoas fossem a fonte de toda a informação, integrou-se a percepção dos líderes. Esta foi estudada através de um questionário com um conjunto de questões alusivas ao comportamento da equipa que lidera, bem como ao seu comportamento enquanto líder.

Os resultados obtidos rejeitam as hipóteses 2a, 2b e 2c, ou seja, o *social loafing* não apresenta uma influência significativa, apesar de negativa, nas três dimensões da eficácia das equipas: desempenho, satisfação e viabilidade, percecionada pelos líderes. Estes resultados podem ser uma consequência da diferença de visões entre os líderes e os membros das equipas. Muitas vezes, os líderes estão afastados daquilo que é a realidade da equipa, ocupando uma posição externa, pelo que não estão ocorrentes das dinâmicas da equipa. Desta forma, ou os mecanismos de monitorização são muito claros, ou então é muito difícil do líder conseguir perceber se há ocorrência de *social loafing*. Se não percecionam o *social loafing*, não discriminam recompensas, pois na visão deles todos contribuíram de igual forma, logo não conseguem intervir neste processo negativo para a equipa e organização. Só quem está dentro da equipa é que consegue ter a percepção clara das contribuições de cada indivíduo,

para os líderes a tarefa de perceberem a real contribuição de cada membro é complicada (Rutte, 2005).

Apesar da importância, já falada, na literatura sobre a partilha de cognições temporais, na coordenação dos esforços da equipa, e consequente aumento de satisfação dos membros e melhoramento no desempenho (Rico, et al., 2008), rejeitaram-se as hipóteses 3a; 3b; 3c; 4a; 4b e 4c. Ou seja, no que diz respeito à utilização das cognições partilhadas sobre o tempo, como variável moderadora, da influência negativa que o *social loafing* apresenta nas três dimensões da Eficácia da Equipa, percecionada pelos membros, bem como pelos líderes, os resultados não permitem validar as hipóteses.

Estes dados podem ser explicados pelo facto das equipas não estarem juntas há tempo suficiente, para terem estabelecido cognições partilhadas sobre o tempo. São vários os autores que referem a longevidade de uma equipa, como um factor importante no desenvolvimento de cognições partilhadas (e.g., Espinosa, et al., 2004; Mathieu, et al., 2000; Rico, et al., 2008).

Outra possível razão para as cognições temporais partilhadas não terem um papel significativo como moderador da influência negativa do *social loafing* na eficácia das equipas, percecionada pelos membros e líderes, pode estar no simples facto de o *social loafing* ser um comportamento tão desviante do funcionamento normal de uma equipa, que nem as cognições temporais partilhadas por uma equipa conseguem remediar o problema. Apesar da coordenação ser de facto importante e essencial na gestão de interdependências que as tarefas das equipas implicam (Espinosa, et al., 2004), pode não ser uma condição suficiente para diminuir a influência negativa que o *social loafing* tem sobre a eficácia das equipas. Há processos menos funcionais nas equipas, que são tão desviantes do rumo ideal e que dependem de tantos factores nem sempre controláveis, como é o caso por exemplo dos conflitos, há muito estudado, e agora do *social loafing*, que se torna muito difícil de os eliminar, ou apenas diminuir a influência negativa que apresentam na eficácia das equipas.

Embora disfuncional, este processo existe, no caso das equipas que participaram no estudo os valores de *social loafing* foram baixos, o que poderá ser um fator influenciador na rejeição destas hipóteses. Estes valores podem derivar: da média de idades baixa dos participantes, e portanto, os colaboradores ainda estão preocupados em mostrar resultados, afastando o *social loafing* das suas opções; ou por outro lado, pode resultar de um eficaz processo de seleção. Então e se as equipas apresentassem um valor de *social loafing* mais elevado? Será que as cognições partilhadas sobre o tempo já teriam um papel moderador significativo?

Ainda em relação às mesmas hipóteses, a sua rejeição, pode ir de encontro ao que há muito tempo foi discutido na literatura. Aos problemas de *social loafing* associava-se a falta de motivação, devido: à falta de feedback, uma vez que este era dado à equipa e não individualmente, mesmo que algum membro se tivesse esforçado mais que os outros; e ao facto de numa equipa os indivíduos pensarem que não precisam de se esforçar tanto, como se estivessem a agir sozinhos, pois o seu esforço ou a falta dele, não será visível (Ingham, et al., 1974). Apesar disto, não foi posto em causa o papel determinante da coordenação no desempenho das equipas (Ingham, et al., 1974; Rico, et al., 2008).

Limitações

Nem todos os estudos são perfeitos e este não foge à regra, como tal apresentou algumas limitações. Apesar de todas as inovações que este estudo apresenta, como a integração da percepção dos líderes, ou a preocupação em estudar fatores que possam diminuir o impacto negativo do *social loafing* das equipas, e não apenas a centralização nas causas.

Embora ainda não haja um consenso quanto ao tamanho ideal de uma amostra para um estudo, quando se procedeu à agregação das respostas individuais para equipa, o tamanho de algumas equipas foi reduzido, com apenas duas ou três pessoas. Apesar de, na literatura das equipas de trabalho, considera-se que apenas duas pessoas chegam para se formar uma equipa é sempre preferível ter um número superior (Arrow, McGrath, & Berdahl, 2000). Não obstante, poderá ter sido um problema para os resultados, uma vez que uma das causas mais faladas do *social loafing* refere-se ao tamanho da equipa, quanto menor a equipa, menor será a propensão para o *social loafing* (e.g., Latané, et al., 1979; Petty, et al., 1977; Rutte, 2005).

Outra possível limitação do estudo poderá ser o facto de todas as equipas trabalharem no setor de consultoria. Sendo um contexto de trabalho em que está presente uma enorme pressão, os colaboradores podem nem ter tempo, para estar preocupados com os processos menos funcionais que acontecem nas equipas em que se inserem, apenas querem atingir os resultados propostos.

Uma vez que, este projeto *Consulteam* integra várias áreas de estudo, resultou numa maior extensão do questionário. Desta forma, o tempo excessivo, que os participantes tiveram de despender para dar resposta, poderá ter levado à saturação dos mesmos e posterior enviesamento das respostas.

Estudos Futuros

Este estudo preocupou-se em diminuir um processo menos funcional das equipas, como é o caso do *social loafing*, através da cognição partilhada sobre o tempo. No entanto, os resultados alcançados não foram os esperados, pelo que se deve continuar à procura de vias que permitam melhorar o desempenho das equipas, que apresentam um papel tão importante nos dias de hoje.

Segundo Morgeson, et al. (2009), quando a missão de uma equipa é partilhada por todos os seus membros são vários os benefícios: existe uma melhor compreensão dos objetivos estabelecidos, das responsabilidades assumidas por cada um e dos processos a desenvolver, que atuam no sentido de atingir o desempenho expectável. Neste sentido, poder-se-ia desenvolver este mesmo estudo, mas num contexto diferente, em que as responsabilidades do líder fossem distribuídas e partilhadas por todos os membros da equipa.

Poderia, também, ser importante desenvolver-se um estudo com o objetivo de perceber, em que medida, o comportamento do líder sobre a sua equipa tem uma influência na redução do *social loafing*.

Não se pode esquecer que uma equipa não é apenas influenciada por processos internos, existem também processos externos à equipa que a influenciam. Desta forma, seria importante uma pesquisa futura com a integração de variáveis externas como possíveis fatores de diminuição da influência negativa do *social loafing*, na eficácia das equipas.

Conclusão

Toda a evolução que observamos nos processos de funcionamento das organizações é, em grande parte, consequência do investimento da investigação científica. Esta tem-se dedicado a temas muito importantes para o desenvolvimento, em especial, das equipas de trabalho que tanto têm contribuído para o desempenho eficaz.

Em conclusão, o objetivo deste estudo foi o de contribuir para a eficácia das equipas de trabalho, que apresentam um papel tão importante e incontestável para as organizações. Apesar disto, ainda existem fatores internos e externos às equipas, que dificultam os seus processos para aquele que é considerado o caminho ideal, para a realização eficaz do trabalho. Desta forma, houve a preocupação de se centrar num desses fatores, o *social loafing*, como processo contra produtivo e questionar se seria possível diminuir a influência negativa que apresenta, com recurso às cognições partilhadas sobre o tempo, a que as equipas recorrem sem se aperceberem.

Infelizmente, os resultados não foram os esperados, pelo que chamam a atenção para a necessidade de se continuar a estudar, para encontrar as melhores vias de diminuição do *social loafing* nas equipas de trabalho que surgem como processo perturbador da eficácia.

Referências Bibliográficas

- Alcover, C. M. (2014). Pessoas, tarefas, processos e resultados: Fundamentos das equipas de trabalho e do trabalho em equipa. In S. P. Gonçalves (Ed.), *Psicossociologia do Trabalho e das Organizações* (pp. 261-298). Lisboa: Factor.
- Ancona, D. G., & Chong, C. (1999). Cycles and synchrony: The temporal role of context in team behavior. *Research on Managing Groups and Teams*, 2, 33-48.
- Arrow, H., McGrath, J. E., & Berdahl, J. L. (2000). *Small groups as complex systems: Formation, coordination, development, and adaptation*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Bartel, C. A., & Milliken, F. J. (2004). Perceptions of time in work groups: Do members develop shared cognitions about their temporal demands?. *Time in Groups*, 6, 87-109. doi: 10.1016/S1534-0856(03)06005-5
- Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. (2001). Reflections on shared cognition. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 195-202.
- Chidambaram, L., & Tung, L. L. (2005). Is out of sight, out of mind? An empirical study of social loafing in technology-supported groups. *Information Systems Research*, 16, 149-168.
- Cooke, N. J., Kiekel, P. A., Salas, E., Stout, R., Bowers, C., & Cannon-Bowers, J. (2003). Measuring team knowledge: A window to the cognitive underpinnings of team performance. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 7, 179-199. doi: 10.1037/1089-2699.7.3.179
- Costa, P. L., Passos, A. M., & Barata, C. (2015). Multilevel influences of team viability perceptions. *Team Performance Management*, 21, 19-36. doi: 10.1108/TPM-03-2014-0020
- Davoudi, S. M. M., Orají, S., & Kaur, R. (2012). Social loafing as a latent factor in organizations: Productivity loss in group work. *Arth Prabhand: A Journal of Economics and Management*, 1, 1-12.
- Druskat, V. U., & Wolff, S. B. (1999). Effects and timing of developmental peer appraisals in self-managing work groups. *Journal of Applied Psychology*, 84, 58-74.
- Espinosa, A., Lerch, J., & Kraut, R. (2004). Explicit vs. implicit coordination mechanisms and task dependencies: One size does not fit all. In E. Salas & S. M. Fiore (Eds.), *Team cognition: Understanding the factors that drive process and performance* (pp. 107-129). Washington, DC: APA Books.
- Felishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L., Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *Leadership Quarterly*, 2, 245-287. doi: 10.1016/1048-9843(91)90016-U
- Gagné, M., & Zuckerman, M. (1999). Performance and learning goal orientations as moderators of social loafing and social facilitation. *Small Group Research*, 30, 524-541.
- George, J. M. (1992). Extrinsic and intrinsic origins of perceived social loafing in organizations. *The Academy of Management Journal*, 35, 191-202.

- Gevers, J. M. P., Rutte, C. G., & van Eerde, W. (2004). How project teams achieve coordinated action: A model of shared cognition on time. *Time in Groups, 6*, 67-85. doi: 10.1016/S1534-0856(03)06004-3
- Gevers, J. M. P., Rutte, C.G., & van Eerde, W. (2006). Meeting deadlines in work groups: implicit and explicit mechanisms. *Applied Psychology: An International Review, 55*, 52-72.
- González-Romá, V., Fortes-Ferreira, L., & Peiró, J. M. (2009). Team climate, climate strength and team performance. A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82*, 511-536. doi:10.1348/096317908x370025
- Guzzo, R. A., & Shea, G. P. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, (2^a ed., pp. 269-313). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press
- Hackman, J. R. (1983). A normative model of work team effectiveness (Technical report no.2). New Haven, CT: Yale School of Organizations and Management.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 315-342). New York: Prentice Hall.
- Hackman, J. R. (1990). *Groups that work (and those that don't)* (1^aed.) San Francisco: Jossey-Bass Inc, Publishers.
- Hardy, C. J., & Latané, B. (1988). Social loafing in cheerleaders: Effects of team membership and competition. *Journal of Sport and Exercise Psychology, 10*, 109-114.
- Harkins, S. G., & Petty, R. E. (1982). Effects of task difficulty and task uniqueness on social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology, 43*, 1214-1229.
- Hayes, A. F. (2013). *An Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A regression-based approach*, Guilfor Press, New York, NY.
- Hinsz, V. B., Tindale, R. S., & Vollrath, D. A. (1997). The emerging conceptualization of groups as information processors. *Psychological Bulletin, 121*, 43-64.
- Hoeksema-van Orden, C. Y. D., Gaillard, A. W. K., & Buunk, B. P. (1998). Social loafing under fatigue. *Journal of Personality and Social Psychology, 75*, 1179-1190.
- 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. doi: 10.1146/annurev.psych.56.091103.070250
- Ingham, A. G., Levinger, G., Graves, J., & Peckham, V. (1974). The Ringelmann effect: studies of group size and group performance. *Journal of Experimental Social Psychology, 10*, 371-384.
- Kerr, N. L. (1983). Motivation losses in small groups: A social dilemma analysis. *Journal of Personality and Social Psychology, 45*, 819-828.
- Kidwell, R. E., & Bennett, N. (1993). Employee propensity to withhold effort: A conceptual model to intersect three avenues of research. *Academy of management review, 18*, 429-456.
- Klimoski, R., & Mohammed, S. (1994). Team mental model: Construct or metaphor? *Journal of Management, 20*, 403- 437.

- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2013). Work groups and teams in organizations: Review update [Electronic version]. Retrieved from Cornell University, School of Industrial and Labor Relations site: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/927>
- Kraut, R. E., & Streeter, L. A. (1995). Coordination in software development. *Communications of the ACM*, 38, 69–81.
- Latané, B., Williams, K., & Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 822-832.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Jaworski, R. A., & Bennett, N. (2004). Social loafing: A field investigation. *Journal of Management*, 30, 285-304. doi:10.1016/j.jm.2003.02.002
- MacMillan, J., Entin, E. E., & Serfaty, D. (2004). Communication overhead: The hidden cost of team cognition. In E. Salas & S. Fiore (Eds.), *Team cognition: Understanding the factors that drive process and performance* (pp. 61-83). Washington, DC: APA Books.
- MacMillan, J., Paley, M. J., Entin, E. B., & Entin, E. E. (2004). Questionnaires for distributed assessment of team mutual awareness. In N. Stanton, A. Hedge, K. Brookhuis, E. Salas, & H. Hendrick (Eds.), *Handbook of human factors and ergonomics methods* (pp. 484-494). Boca Raton, Florida: CRC Press.
- Malone, T. W., & Crowston, K. (1994). The interdisciplinary study of coordination. *ACM Computing Surveys*, 26, 87-119.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of management review*, 26, 356-376.
- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E., & Cannon- Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 273-283. doi: 10.1037//0021-9010.85.2.273
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997 – 2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of management*, 34, 410-476. doi: 10.1177/0149206308316061
- Mitchell, T. R., Rothman, M., & Liden, R. C. (1985). Effects of normative information on task performance. *Journal of Applied Psychology*, 70, 48-55.
- Morgeson, F. P., De Rue, D. S., & Karam, E. P. (2009). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 1-39. doi:10.1177/0149206309347376
- Nieva, V. F., Fleishman, E. A., & Rieck, A. (1978). *Team dimensions: their identity, their measurement, and their relationships*. Washington, DC: Advanced Research Resources Organization.
- Petty, R. E., Harkins, S. G., Williams, K. D., & Latané, B. (1977). The effects of group size on cognitive effort and evaluation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 3, 579-582. doi: 10.1177/014616727700300406
- Price, K. H., Harrison, D. A., & Gavin, J. H. (2006). Withholding inputs in team contexts: Member composition, interaction processes, evaluation structure, and social loafing. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1375–1384. doi: 10.1037/0021-9010.91.6.1375

- Rico, R., Sánchez-Manzanares, M., Gil, F., & Gibson, C. (2008). Team implicit coordination processes: A team knowledge-based approach. *Academy of Management Review*, *33*, 163-184.
- Ringelmann, M. (1913). Recherches sur les moteurs animes travail de l'homme. *Annales de l'Institut National Agronomique*, *12*, 1-40.
- Saavedra, R., Earley, P. C., & Van Dyne, L. (1993). Complex interdependence in task-performing groups. *Journal of Applied Psychology*, *78*, 61-72.
- Salas, E., Stagl, K. C., Burke, C. S., & Goodwin, G. F. (2007). Fostering team effectiveness in organizations: Toward an integrative theoretical framework of team performance. *Modeling Complex Systems*, *52*, 185-243.
- Standifer, R. L., Raes, A. M. L., Peus, C., Passos, A. M., Santos, C. M., & Weisweiler, S. (2015). Time in teams: cognitions, conflict and team satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, *30*, 692-708. doi: 10.1108/JMP-09-2012-0278
- Williams, K. D., & Karau, S. J. (1991). Social loafing and social compensation: The effects of expectations of co-worker performance. *Journal of personality and social psychology*, *61*, 570-581.
- Wilson, K.A., Salas, E., Priest, H. A., & Andrews, D. (2007). Errors in the heat of battle: taking a closer look at shared cognition breakdowns through teamwork. *Human Factors and Ergonomics Society*, *49*, 249-256.
- Van de Ven, A. H., Delbecq, A. L., & Koenig, R. (1976). Determinants of coordination modes within organizations. *American Sociological Review*, *41*, 322-338.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The leadership quarterly*, *12*, 451-483.