

Escola de Ciências Sociais e Humanas

**A Rotatividade de Membros da Equipa e a Eficácia da Mesma. O  
Papel Moderador da Liderança e da Centralidade.**

Tiago Ferreira Campos de Melo Marques

Trabalho de projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora: Prof. Doutora Ana Margarida Passos, Professor Associada  
ISCTE-IUL

Setembro, 2017

[Esta página foi deixada em branco intencionalmente]

## **Agradecimentos**

Chegado ao culminar da etapa académica, chega também o momento de agradecer a todos/as que, de alguma forma, contribuíram para que esta fosse realizada com sucesso e, não menos importante, com um “saco cheio” de boas memórias.

Primeiramente, quero agradecer aos meus companheiros/as e à minha família. Sem eles simplesmente não era a mesma coisa. Eles/as foram o pilar. Foram e são. São aquilo que me suporta, o que me impulsiona, o que me move. São aquilo que está entre a simples consecução de um objetivo e um êxito. E que êxito que foi.

Assim sendo, começo por agradecer aos meus pais, avó e tia. Obrigado por investirem e acreditarem em mim. Tornam qualquer desafio mais fácil de ultrapassar. São tudo para mim.

Um enorme obrigado aqueles que estiveram sempre presente, não só no Mestrado como na Licenciatura, aqueles que me acompanharam desde o início, que partilharam tudo comigo. Foram mais do que colegas de turma, foram colegas de casa, conselheiros, colegas de experiências, parceiros na ansiedade, nas “nóias” e “tusas” e, acima de tudo, foram e são amigos. O meu muito obrigado Moscãoteiros!

De seguida, quero agradecer ao meu “bro”. Aquele que me conhece como a minha direita, aquele que me faz as vontadinhas todas e que alinha nas minhas/nossas peripécias já lá vão 10 anos. Tens o meu eterno agradecimento e amizade “papa formiguix” (como poderiam ser 100 outros nomes). Sem ti, não teria coragem de fazer metade das coisas, aliás, nem sei se teria tido a coragem, ou sequer vontade, de me ter mudado para Lisboa. Obrigado pelos desabafos, paciência, encorajamentos, conselhos e “mocas”. Bota aí Rui Lobo.

Quero deixar uma palavra especial de agradecimento aqueles que, entre todos os colegas, se destacaram pelo seu papel ativo em todos os momentos desta etapa. Sem vocês teria sido muito mais difícil. Obrigado Bruno e Mafalda.

Para terminar o capítulo dos amigos/as, menciono a amizade do Daniel “Kekas” e do Luís(inho). Desempenharam um papel importante nesta etapa, assim como continuam a desempenhar na minha vida. Obrigado por tudo. Aos meus amigos “alfacinhas” e afins, deixo também um agradecimento especial, pois em muito contribuíram para que esta experiência fosse tão rica. Ao “Cousin” e Mónica, obrigado por todos os momentos e pela “madrinha”. À “zuca”, o meu muito obrigado por todas as horas de conversa e incentivo, “eh noix”. Ao “Xuxa” (julgavas que me esquecia de ti?), obrigado por me desejares o melhor e continuares a acreditar em mim. Obrigado também aos “dragões” que me acompanham, somos porto.

Como não poderia deixar de ser, quero agradecer (e bem) à Professora Dr<sup>a</sup> Ana Passos, que desempenhou o seu papel de orientadora de forma sublime, estando sempre presente e disponível para ajudar. Por isto, e também pelo seu otimismo contagiante, o meu muito obrigado Professora.

É costume dizer que deixamos o melhor para o fim. É-me difícil dizer se é o caso, mas que foi relevante, lá isso foi. Neste sentido, quero agradecer a todos os “ratinhos” que me acompanharam nesta aventura, sem dúvida que tornaram esta experiência mais gratificante. Bem hajam!

## **Resumo**

As empresas de consultoria debatem-se anualmente com o problema de altas taxas de rotatividade dos membros das suas equipas, algo que impacta negativamente o desempenho e eficácia das mesmas. Neste sentido, o objetivo do presente trabalho foi o de avaliar não só o papel da liderança do tipo funcional, como também o da centralidade dos membros que saíram, enquanto moderadoras desta relação. Para levar a cabo esta investigação, foram passados dois tipos de questionários em papel a colaboradores de empresas de consultoria, sendo um destinado aos membros de uma dada equipa e o outro ao seu respetivo líder. Participaram neste estudo 42 equipas, 154 indivíduos, todos integrantes de empresas de consultoria. Os resultados demonstraram que nem a liderança funcional, nem a centralidade exercem um papel moderador desta relação, não suportando assim as hipóteses da presente investigação. Apesar da literatura sugerir que há uma relação, os resultados não serem significativos podem ser explicados por uma série de fatores, nomeadamente o tipo de contexto e equipa em questão, o *timing* da saída dos colaboradores e o facto da centralidade ser estudada através de redes sociais.

*Palavras-chave:* Rotatividade dos Membros da Equipa, Liderança Funcional, Centralidade e Eficácia da Equipa.

[Esta página foi deixada em branco intencionalmente]

### **Abstract**

Consulting firms debate annually with the problem of high membership exchange rates, something that negatively impacts their team's performance and effectiveness. In this sense, the present study aimed to evaluate not only the role of functional leadership, but also the centrality of the members who left, as moderators of this relationship. To carry out this research, two types of paper questionnaires were distributed to employees of consulting firms, one for members of a given team and the other for their respective leader. Forty two teams, 154 individuals, all members of consulting firms, participated in this study. The results showed that neither functional leadership nor centrality play a moderating role in this relationship, thus not supporting the hypotheses of the present investigation. Although the literature suggests that there is a relationship, the results not being significant can be explained by a series of factors, namely the type of context and team in question, the timing of employee departure and the fact centrality is studied through social networks.

*Keywords:* Membership exchange, Functional Leadership, Centrality and Team Efficacy.

[Esta página foi deixada em branco intencionalmente]

## ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO</b> .....	<b>3</b>
Equipas .....	3
Eficácia de Equipas .....	5
Rotatividade de Membros da Equipa .....	7
Centralidade .....	10
Liderança.....	13
<b>II. MÉTODO</b> .....	<b>17</b>
1.1. Participantes .....	17
2.2. Procedimento.....	17
2.3. Medidas .....	17
<b>III. RESULTADOS</b> .....	<b>19</b>
Agregação.....	19
Teste das Hipóteses .....	19
<b>IV. DISCUSSÃO</b> .....	<b>25</b>
<b>V. CONCLUSÃO</b> .....	<b>29</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>31</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>41</b>
Anexo A. Questionário passado aos colaboradores das equipas.....	41
Anexo B. Questionário passado aos líderes das equipas.....	49
Anexo C. Carta a explicar o estudo.....	51

[Esta página foi deixada em branco intencionalmente]

## ÍNDICE DE TABELAS

### INTRODUÇÃO

*Sem tabelas a apresentar*

### ENQUADRAMENTO TEÓRICO

*Sem tabelas a apresentar*

### MÉTODO

*Sem tabelas a apresentar*

### RESULTADOS

**TABELA 1.** ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS E CORRELAÇÕES DAS VARIÁVEIS EM ESTUDO. .... 19

**TABELA 2.** RESULTADOS DAS REGRESSÕES MÚLTIPLAS DOS MODELOS DE MODERAÇÃO PARA A ROTATIVIDADE (SAÍDA DE MEMBROS DA EQUIPA), LIDERANÇA E EFICÁCIA PERCECIONADA PELOS MEMBROS DAS EQUIPAS. .... 20

**TABELA 3.** RESULTADOS DAS REGRESSÕES MÚLTIPLAS DOS MODELOS DE MODERAÇÃO PARA A ROTATIVIDADE (SAÍDA DE MEMBROS DA EQUIPA), CENTRALIDADE E EFICÁCIA PERCECIONADA PELOS MEMBROS DAS EQUIPAS. .... 20

**TABELA 4.** RESULTADOS DAS REGRESSÕES MÚLTIPLAS DOS MODELOS DE MODERAÇÃO PARA A ROTATIVIDADE (ENTRADA DE MEMBROS NA EQUIPA), LIDERANÇA E EFICÁCIA PERCECIONADA PELOS MEMBROS DAS EQUIPAS. .... 21

**TABELA 5.** RESULTADOS DAS REGRESSÕES MÚLTIPLAS DOS MODELOS DE MODERAÇÃO PARA A ROTATIVIDADE (ENTRADA DE MEMBROS NA EQUIPA), CENTRALIDADE E EFICÁCIA PERCECIONADA PELOS MEMBROS DAS EQUIPAS. .... 21

**TABELA 6.** RESULTADOS DAS REGRESSÕES MÚLTIPLAS DOS MODELOS DE MODERAÇÃO PARA A ROTATIVIDADE (SAÍDA DE MEMBROS NA EQUIPA), LIDERANÇA E EFICÁCIA PERCECIONADA PELOS LÍDERES. .... 22

**TABELA 7.** RESULTADOS DAS REGRESSÕES MÚLTIPLAS DOS MODELOS DE MODERAÇÃO PARA A ROTATIVIDADE (SAÍDA DE MEMBROS NA EQUIPA), CENTRALIDADE E EFICÁCIA PERCECIONADA PELOS LÍDERES. .... 22

**TABELA 8.** RESULTADOS DAS REGRESSÕES MÚLTIPLAS DOS MODELOS DE MODERAÇÃO PARA A ROTATIVIDADE (ENTRADA DE MEMBROS NA EQUIPA), LIDERANÇA E EFICÁCIA PERCECIONADA PELOS LÍDERES. .... 22

**TABELA 9.** RESULTADOS DAS REGRESSÕES MÚLTIPLAS DOS MODELOS DE MODERAÇÃO PARA A ROTATIVIDADE (ENTRADA DE MEMBROS NA EQUIPA), CENTRALIDADE E EFICÁCIA PERCECIONADA PELOS LÍDERES. .... 23

### DISCUSSÃO

*Sem tabelas a apresentar*

### CONCLUSÃO

*Sem tabelas a apresentar*

[Esta página foi deixada em branco intencionalmente]

## INTRODUÇÃO

Vivemos numa era de rápida mudança, onde quem não se adapta às necessidades do mercado, rapidamente perde terreno face à concorrência. Exemplo disto é a rápida transição, a nível global, da economia com base na produção para uma com base no conhecimento (Powell & Snellman, 2004). Consequentemente, as organizações tornam-se gradualmente mais dependentes de conhecimento inovador para criarem valor (Kim & Mauborgne, 1997). Esta investigação tem como contexto organizações onde o produto nuclear é esse mesmo, o conhecimento: as consultoras (Sarvary, 1999).

As empresas de consultoria são prestadoras de serviço, consideradas o epítomo das organizações baseadas no conhecimento, uma vez que o seu principal ativo é a perícia e competência dos seus colaboradores (Engwall & Kipping, 2002). Os consultores que desenvolvem a sua perícia através de uma junção de conhecimento formal e tácito, atingem a tarefa primária destas empresas (Anand, Gardner, & Morris, 2007).

Em termos globais, as consultoras estão especialmente dependentes do seu *staff* para se manterem competitivas. O sucesso passa então, essencialmente, pela utilização de equipas de consultores, para darem resposta às exigências organizacionais (Gerard, 1995). Estas não são mais do que um conjunto de pessoas a trabalharem em conjunto, criadas com o objetivo de atingirem resultados que seriam inatingíveis se trabalhassem individualmente (Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001).

Estas equipas, para se manterem competitivas, direcionam esforços e capital para a formação dos seus trabalhadores, almejando a venda de conhecimento e soluções. Contudo, as equipas nestas organizações são alvo de constantes alterações, sobretudo na sua composição. Especificamente, as consultoras possuem uma elevada taxa de rotatividade anual dos seus membros, apesar de todos os seus esforços para reter os seus colaboradores. Políticas como compensações (salários e benefícios) atrativas, rápido desenvolvimento profissional, possibilidade de trabalhar em projetos em países estrangeiros, entre outras, revelam-se insuficientes para impedir que a taxa de rotatividade desça.

Estas mudanças na composição podem ser perturbadoras para o bom funcionamento da equipa, visto que a saída de membros equivale a uma perda de conhecimento, habilidades e *know-how*, podendo levar a um decréscimo na eficácia da equipa (Hausknecht & Holwerda, 2013; Shaw, 2011). Além disto, os novos elementos precisarão, essencialmente, de tempo para se ambientarem ao seu novo local de trabalho. Necessitarão, igualmente, que os seus novos colegas de trabalho lhes expliquem o *modus operandi* da equipa, além dos processos, forma de estar, e outros aspetos relevantes para o bom funcionamento da equipa. Tudo isto

representa tempo e energia despendido, que poderia ser aplicado no trabalho. Neste sentido, este trabalho visa avaliar em que medida a rotatividade de membros de uma equipa influencia a eficácia da mesma. Este é um aspeto que procuramos clarificar neste trabalho. Contudo a relação entre rotatividade e eficácia pode ser influenciada por algumas variáveis, por exemplo a senioridade dos membros que saíram, o modelo mental partilhado do grupo e a memória transitiva.

Neste trabalho, procuramos avaliar igualmente a relevância de variáveis que, de alguma forma, não têm sido contempladas nas investigações sobre o tema: a liderança da equipa, entendida como as funções levadas a cabo pelo líder para garantir a realização do trabalho (Marks et al., 2001); e a centralidade dos elementos que abandonam/saem da equipa, enquanto moderadoras.

Enquanto para alguns autores a rotatividade tem efeitos negativos na eficácia, outros salientam que a rotatividade pode também potenciar aspetos positivos, como a inovação e criatividade (Choi & Thompson, 2005), considerados aspetos fulcrais para uma empresa se manter competitiva. Tendo em conta que estas equipas dispõem de um líder, e que a função deste é garantir o sucesso da equipa (Kaiser, Hogan, & Craig, 2008) pretendeu-se analisar se o papel do líder atenua o efeito da rotatividade na eficácia da equipa. Mais concretamente, na presença de um líder do tipo funcional, visto que o papel deste passa por assegurar que todas as funções estão a ser desempenhadas da forma mais correta (Burke et al., 2006).

De facto, os resultados inconsistentes entre rotatividade e eficácia que encontramos na literatura podem, de alguma forma, serem explicados pela existência de moderadoras nesta relação.

Há, todavia, mais um aspeto relevante a ter em conta. Esse é a centralidade dos membros que saíram. Isto porque indivíduos centrais numa rede ou equipa são essenciais para a mesma como um todo (Baker & Iyer, 1992). Assim sendo, revela-se pertinente avaliar a perceção de centralidade dos membros que saíram por parte dos que se mantêm. Neste sentido, especula-se que a saída de membros mais centrais tenha maior impacto na relação entre a rotatividade e a eficácia da equipa.

## I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Crescente competição global, consolidação e inovação levam a pressões maiores que influenciam a emergência de equipas como os pilares das organizações. Estas pressões originam em necessidades de uma diversidade maior de habilidades, perícia e experiência. As organizações precisam de respostas mais rápidas, flexíveis e adaptativas. Criam uma pressão para inovação, a invenção e a criatividade. São as equipas que tornam isto possível (Kozlowski & Bell, 2013). Assim sendo, as organizações, por todo o mundo, têm vindo a evoluir em termos de estrutura, passando de postos de trabalho individuais em estruturas funcionais, para equipas incorporadas em sistemas complexos de fluxo de trabalho (Devine, Clayton, Phillips, Dunford, & Melner, 1999; Mathieu, Marks, & Zaccaro, 2001).

As equipas são, cada vez mais, um elemento central na realização do trabalho, desde atividades diárias como viagens de avião e combate a incêndios até feitos fantásticos como subir ao Monte Evereste ou ir à lua (Kozlowski & Ilgen, 2006). Consequentemente, o sucesso de todas as organizações baseia-se, essencialmente, no uso eficiente dos seus recursos humanos. Atualmente, não só é inquestionável a importância da habilidade destes trabalhadores em conjunto para a consecução dos objetivos a que estão ligados, como também que o trabalho em equipa é a fórmula mais viável para o sucesso. Este não é mais do que um conjunto de pessoas a trabalharem em conjunto, criadas com o objetivo de atingirem resultados que seriam inatingíveis se trabalhassem individualmente (Marks et al., 2001). No entanto, apesar das equipas terem todo este potencial, nem sempre conseguem os níveis de energia desejados.

### **Equipas**

Encontramos na literatura diferentes definições de equipas de trabalho, salientando que o facto de estas terem um certo grau de interdependência e operarem num contexto organizacional influencia o seu funcionamento.

É essencial ter presente que diferentes tipos de equipas são alvo de diferentes exigências, resultando num modo de funcionamento distinto (Mathieu et al., 2008). No entanto, há fatores que são comuns a todas as equipas de trabalho. Cohen e Bailey (1997) definiram uma equipa como um conjunto de indivíduos interdependentes na realização das suas tarefas, que se veem e são vistos como uma entidade social, embutidos num sistema social, gerindo as suas relações dentro dos limites organizacionais. Já Koslowski e Ilgen (2006), agruparam a literatura existente e definiram uma equipa como dois ou mais indivíduos que interagem socialmente (cara-a-cara ou, cada vez mais, virtualmente); que possuem um ou

mais objetivos em comum; que foram agrupados com o objetivo de realizarem tarefas organizacionais importantes; revelam interdependência no que toca ao fluxo de trabalho, objetivos e resultados; têm diferentes papéis e responsabilidades; que estão incorporados num sistema organizacional abrangente, com limites e ligações ao sistema e contexto mais amplo (Alderfer, 1977; Argote & McGrath, 1993; Hackman, 1992; Hollenbeck et al., 1995; Kozlowski & Bell, 2003; Kozlowski et al., 1996; Kozlowski et al., 1999; Salas, Dickinson, Converse, & Tannenbaum, 1992).

Segundo Kozlowski e Ilgen (2006), uma equipa de trabalho assume a forma de um coletivo, cuja criação se baseia na resolução de tarefas organizacionais relevantes e que partilham um ou mais objetivos em comum, interagem socialmente, são interdependentes, e estão embutidos num contexto organizacional que define limites, restringe a equipa e influencia a troca com outros elementos da entidade. A eficácia e o sucesso destas deriva tanto do talento dos seus membros e dos recursos disponíveis, como dos processos utilizados pelos membros para interagirem entre si (Marks et al. 2001).

Análises mais recentes à pesquisa sobre equipas de trabalho (Ilgen, Hollenbeck, Johnson, & Jundt, 2005; Kozlowski & Bell, 2003), refletem uma nova perspetiva de equipas de trabalho como dinâmicas, emergentes e entidades adaptativas incorporadas num sistema multinível – indivíduo, equipa e organização – (Arrow, McGrath & Berdahl, 2000; Kozlowski, Gully, Nason & Smith 1999; Marks et al., 2001). Em suma, as equipas são sistemas dinâmicos e complexos que existem num contexto, desenvolvem-se de acordo com a interação entre os seus membros ao longo do tempo, evoluem e adaptam-se consoante as exigências que se desdobram (Kozlowski & Ilgen, 2006).

Uma equipa de trabalho pode ainda assumir um conjunto de configurações e funcionalidades distintos (Mathieu, Maynard, Rapp & Gilson, 2008):

- Homogénea vs. Heterogénea – em relação ao género, idade, habilidades, etnia, etc.;
- Contextos mais estáveis vs. Ambientes mais complexos;
- O tempo desde a sua formação.

Contudo, apenas formar equipas não é sinónimo de sucesso organizacional. Estas podem ser mais ou menos eficazes, atendendo a uma variedade de fatores e condições. Visa-se, portanto, relevante definir o que é realmente uma equipa eficaz.

## **Eficácia de Equipas**

Convencionalmente, diz-se que a eficácia de equipa é vista como a combinação entre o desempenho da tarefa e a viabilidade do grupo (McGrath, 1984; Sundstrom, De Meuse & Futrell, 1990). Já Hackman (1983), fornece uma definição mais expansiva ao desdobrar a dimensão mais afetiva da eficácia das equipas em dois construtos separados: manter a capacidade dos membros do grupo em trabalharem juntos no futuro e a satisfação das necessidades dos mesmos.

À semelhança do conceito de equipa, a eficácia destas não é algo linear, tratando-se, portanto, de um conceito multinível. As equipas podem ser eficazes em diferentes níveis, como a nível individual, grupal ou organizacional (Cohen & Bailey, 1997). A eficácia num nível pode interferir na eficácia de outro. Assim sendo, é fulcral especificar que dimensões da eficácia estão a ser abordadas, assim como a que nível é que estão a ser consideradas (Cohen & Bailey, 1997). Segundo Kozlowski e Ilgen (2006), a eficácia da equipa é o desempenho avaliado pelos outros, satisfação dos membros e viabilidade, sendo um resultado emergente que se desdobra em diferentes níveis – do individual para o dinâmico e deste para a equipa – e ao longo do tempo.

Nas últimas décadas, têm surgido na literatura diversos modelos de eficácia, sendo na sua maioria baseada na lógica do modelo *input-process-output* de McGrath (1964; Gladstein, 1984; Salas et al., 1992). Este é um dos modelos pioneiros e consiste numa estrutura de *input-process-output* (IPO) (Mathieu et al., 2008). McGrath descreveu os *inputs* como os fatores antecedentes que habilitam e restringem as interações dos membros. Estes incluem também as características individuais dos membros (e.g. competências, personalidade); fatores ao nível da equipa (e.g. estrutura da tarefa, influências do líder externo); e fatores organizacionais e contextuais (e.g. complexidade ambiental). No que toca aos processos, estes são classificados como as interações entre membros destinadas ao cumprimento das tarefas (Mathieu et al., 2008). Apesar dos processos serem, por definição, dinâmicos, eles são tipicamente abordados em termos estáticos – como construtos que emergem ao longo do tempo (i.e. estados emergentes) à medida que os membros da equipa interagem entre si e a equipa se desenvolve (Kozlowski et al., 1999; Marks et al., 2001). É através dos processos que se percebe como os *inputs* da equipa se convertem em *outputs*, ou seja, resultados e subprodutos da atividade da equipa (Mathieu, Heffner, Goodwin, Salas & Cannon-Bowers, 2000). Amplamente falando, estes podem incluir o desempenho (e.g. qualidade e quantidade) e as reações afetivas dos membros (e.g. satisfação, compromisso e viabilidade). Os *outputs* podem assumir três “facetas”: o desempenho percebido por pessoas relevantes externas à equipa; satisfazer as

necessidades da equipa e dos seus membros; e a viabilidade ou a vontade dos membros permanecer na equipa (Hackman, 1983). Estes *outputs* traduzem aquilo que é conceptualizado como eficácia de equipa.

O modelo IPO serviu como guia para vários investigadores ao longo dos anos, sendo, todavia, alvo de diversas modificações (Cohen & Bailey, 1997; Hackman & Morris, 1975; Ilgen et al., 2005; McGrath et al., 2001; Salas et al., 1992). A maior parte das adaptações deste modelo centram-se em colocá-lo num contexto maior, realçar um elemento temporal, ou redescobrir aspetos mais subtis que o modelo descurou (Mathieu et al., 2008).

Exemplo disto é o modelo de Cohen e Bailey (1997), que abordou a questão do problema contextual retratando fatores ambientais como impulsionadores dos *inputs* composicionais e de equipa. Esta abordagem compreende a natureza multinível das equipas, visto os indivíduos fazerem parte da equipa, que por sua vez está dentro da organização, existindo esta num ambiente (Mathieu et al., 2008). Este modelo, que é dos mais aceites atualmente, tem como dimensões a eficácia do desempenho, avaliada em termos de quantidade e qualidade dos resultados (e.g. a eficiência, produtividade, tempo de resposta, satisfação do cliente e inovação); as atitudes dos membros, como satisfação dos colaboradores, o compromisso e a confiança na gestão; e resultados comportamentais, como o absentéismo, o *turnover* e a segurança (Cohen & Bailey, 1997). Esta visão das dimensões da eficácia difere das de Guzzo e Dickson (1996) e Hackman (1987) ao incluir os resultados comportamentais. Este é um modelo heurístico, cuja eficácia das equipas é o resultado de fatores ambientais, de *design*, processos do grupo e traços psicossociais do grupo. Por um lado, os fatores ambientais são as características do ambiente externo ao que a organização está inserida, como as características da indústria, por exemplo. Por outro, os fatores de *design*, referem-se às características da tarefa, grupo e organização, que podem ser diretamente manipuladas pelos gestores, com a criação de condições favoráveis para o desempenho em vista (Cohen & Bailey, 1997). Este modelo difere também do de McGrath (1964) ao incluir os fatores de *design*, que, segundo os autores, impactam diretamente os resultados, como também indiretamente, através dos processos de grupo e dos traços psicossociais.

Os modelos IPO foram também criticados por falhar em distinguir os múltiplos tipos de processos e resultados. Em primeiro lugar, segundo Ilgen e colaboradores (2005), muito dos fatores mediadores que intervêm e transmitem a influência dos *inputs* em resultados não são processos. Cohen e Bailey (1997), por exemplo, diferenciaram os processos internos de traços psicossociais. Já Marks e colaboradores (2001) avançaram com uma distinção

semelhante no contexto de um modelo episódico da eficácia da equipa. Estes autores salientam que os processos da equipa envolvem ações dos membros, ao passo que outros mecanismos mediadores são melhor concebidos como estados cognitivos, motivacionais ou afetivos. designados de estados emergentes (e.g. potência, segurança psicológica e afeto coletivo). Em segundo lugar, um modelo IPO limita a pesquisa ao implicar um caminho linear de um único ciclo, ou seja, dos *inputs* até aos *outputs*, não reconhecendo os ciclos de *feedback* (Ilgen et al., 2005). Por último, esta estrutura, tende a sugerir uma progressão linear das influências do efeito principal procedendo de uma categoria (I, P ou O) para a seguinte. No entanto, várias interações têm sido documentadas entre *inputs* e processos (I x P), vários processos (P x P), e entre *inputs* ou processos e estados emergentes (Ilgen et al., 2005).

Dado este desenvolvimento, Ilgen e colaboradores (2005) passaram a designar o modelo por *input-mediator-outcome* (IMO), de forma a distingui-lo na literatura do modelo IPO. Reconhecendo a natureza cíclica do funcionamento em equipa, adotaram a designação de IMOI (*input-mediator-outcome-input*).

É, todavia, da opinião de Mathieu e colaboradores (2008) que os modelos IPO, e seus derivados (e.g. IMOI), são mais adequados em situações onde um dado número de membros operam dentro de um limite bem definido, por um dado período de tempo, e produzem um serviço ou *output* quantificável.

### **Rotatividade de Membros da Equipa**

Grande parte da investigação feita sobre a eficácia das equipas, tende a tratar os grupos como entidades estáveis ou sistemas fechados, negligenciando o que acontece quando membros do grupo saem e novos elementos entram (Choi & Levine, 2004; Kane, Argote, & Levine, 2005). Por outras palavras, quando há rotatividade dos membros de equipa (RME), que ocorre quando se dá a saída de um certo número de colaboradores, entrando novos membros para o grupo (Ziller, 1965; Arrow & McGrath, 1995; Levine & Choi, 2004). Esta omissão visa-se como problemática, uma vez que não só é comum haver RME numa equipa (Akgun & Lynn, 2002; Levine, Choi, & Moreland, 2003; Moreland & Argote, 2003), como é inevitável em grande parte dos grupos ou de equipas que perdurem no tempo (Choi & Thompson, 2005). Estas mudanças podem ter um impacto profundo na estrutura, no processo e no desempenho dos grupos, visto alterarem o conhecimento base do grupo e as relações sociais entre os membros (Chen, 2005; Choi & Thompson, 2005). Os novos membros entram na equipa com as suas necessidades e objetivos pessoais, avaliando assim como a sua equipa nova os vai ajudar ou dificultar a consecução dos mesmos (Bushe & Coetzer, 2007). Na

maioria dos casos, estes chegam à equipa já com as suas identidades formadas, procurando que os novos colegas as reconheçam e valorizem (Swann, Milton & Polzer, 2000).

Importa, portanto, perceber que fatores influenciam a eficácia das equipas. No que toca à pesquisa sobre a RME, tipicamente foca-se na relação com o desempenho da equipa (Choi & Thompson, 2005). Pesquisa sobre o *turnover* revela, frequentemente, que esta variável é prejudicial para a eficácia da equipa (Goodman & Garber, 1988). Isto pode ser devido a inúmeras razões, tais como o facto de os recém-chegados não terem as competências e conhecimentos certos para a consecução das tarefas (Naylor & Briggs, 1965; Trow, 1960).

De facto, várias organizações utilizam diversas técnicas composicionais que envolvem mudanças temporárias dos membros do grupo, para darem uma resposta mais eficaz aos objetivos propostos (Ancona, Bresmam & Kaeufer, 2002; Ancona & Caldwell, 1998; Gruenfeld & Fan, 1999; Mohrman, Cohen, & Mohrman, 1995)

Apesar das organizações almejarem a mudança e transformação (Judge & Piccolo, 2004), pretendeu-se perceber até que ponto a elevada RME, em organizações de consultoria, afetam a eficácia das suas equipas.

A RME, envolve mais do que a saída e entrada de novos elementos. Esta pode afetar a identidade do grupo, o papel de cada um e a estrutura do grupo (Arrow & McGrath, 1995). A dinâmica dos membros de dada equipa, compreende os padrões de mudança e continuidade dos mesmos que surgem quando estes se movem entre os limites do grupo externo, subgrupos dentro de um grupo ou entre papéis e níveis de status dentro do grupo (Arrow & McGrath, 1995). Isto é válido para todo o tipo de membros, novatos, já com alguma senioridade e temporários ou transitórios. A RME inclui tanto ausências temporárias como definitivas – *turnover* (Arrow & McGrath, 1995).

Grande parte da pesquisa sobre o *turnover*, tende a estudá-lo isoladamente, ignorando as substituições (Call, Nyberg, Ployhart, & Weekley, 2015; Hancock, Allen, Bosco, McDaniel, & Pierce, 2013; Park & Shaw, 2013). Examinar o *turnover* isoladamente é necessariamente limitado, visto que este fenómeno no mundo real não está isolado, mas sim incorporado em sistemas dinâmicos mais amplos (Call et al., 2015).

No entanto, pesquisa sobre se a mudança promove ou dificulta o trabalho em equipa tende a chegar a conclusões distintas. Por um lado, investigadores como Choi e Thompson (2005), observaram que a RME potencia a inovação e a criatividade porque pode promover também a orientação para a tarefa em equipas (Liljenquist, Phillips, & Neale, 2003; Ziller, 1965). A entrada de novos membros pode diversificar o conhecimento base de uma equipa através da infusão de novas ideias, perspetivas e informação (Levine & Choi, 2004; Levine et

al., 2003; Staw, 1980). Apesar de os novos membros, frequentemente, estarem suscetíveis e submissos às influências dos membros mais antigos (Moreland & Levine, 1989), nem sempre são passivos face à influência do restante grupo (Choi & Levine, 2005). Em vez disso, podem desempenhar um papel mais ativo, introduzindo mudanças nos processos da equipa, ajudando o grupo a desempenhar as tarefas mais eficazmente (Choi & Levine, 2004; Levine et al., 2003; Levine & Moreland, 1985). Ademais, os novos membros podem vir substituir colaboradores pouco eficazes, cuja presença prejudicava a equipa.

Por outro lado, outros autores concluíram que a mudança de pessoal provoca uma disrupção na partilha do conhecimento e na tomada de decisão (e.g., Akgun & Lynn, 2002; Moreland, Argote & Krishnan, 1998). Segundo Hirst (2009), a maioria da literatura conclui que a rotatividade prejudica o trabalho em equipa, que por sua vez diminui a eficácia. Além disso, a rotatividade interfere com as rotinas de trabalho por requerer que o grupo perca uma quantidade substancial de tempo e esforço em socializar com os recém-chegados, diminuindo a eficiência e desempenho (Moreland & Levine, 1982). O que é consistente com a afirmação, por parte de vários autores, que a rotatividade é frequentemente prejudicial para os processos do grupo e o respetivo desempenho (Akgun & Lynn, 2002).

Ademais, pesquisa que considera RME como um *input*, analisam de que forma é que a saída de elementos afeta os processos ou estados emergentes de um grupo, e de que forma é que isto se traduz em resultados do desempenho (Vegt, Bunderson, & Kuipers, 2009). Estudos neste sentido, apesar de reconhecerem que o *turnover* pode ocorrer por razões internas ao grupo, posicionam o *turnover* como uma variável exógena, ou a algo que o grupo se terá de conformar, independentemente da razão que levou os membros a saírem (Vegt et al., 2009). Esta abordagem reconhece que a saída de colaboradores pode perturbar rotinas, mudar normas, alterar composição e introduzir novas ideias e modos de executar as tarefas, todas estas com implicação na eficácia da equipa (Vegt et al., 2009).

Todavia, grande parte da pesquisa empírica examinando a RME como uma variável de *input*, focou-se na relação entre esta e vários indicadores de desempenho grupal, como a produtividade, eficiência ou transferência de conhecimento, descurando os processos ou estados emergentes (Arrow & McGrath, 1995; Kane et al., 2005; Levine & Choi, 2004).

Nesta investigação, a RME assume o papel de variável independente, tendo como objetivo avaliar se o impacto desta sobre a eficácia da equipa é negativo. A saída de um colaborador pode ser voluntária ou involuntária. Uma saída voluntária é aquela quando a decisão de sair parte do colaborador, ao passo que uma involuntária se dá quando a

decisão de terminar contrato é tomada pelo empregador (Shaw, Delery, Jenkins, & Gupta, 1998).

A magnitude do impacto da saída de colaboradores de uma equipa deve ter em conta a relação entre a dimensão do grupo e a proporção de elementos envolvidos, sendo que quanto maior for a proporção, maior será o efeito (Arrow & McGrath, 1995). Há também a questão da qualidade de colaboradores que saíram. Como esperado, perder colaboradores de maior qualidade é mais disruptivo para a equipa do que aqueles com menor qualidade (Shaw, Duffy, Johnson & Lockhart, 2005). Segundo Nyberg e Ployhart (2013), parte das consequências do *turnover* resultam da perda acumulada de conhecimento, habilidades, capacidades e outras características. Naturalmente, colaboradores com maiores competências a estes níveis, irão, provavelmente, contribuir mais para o desempenho da equipa do que os outros (Ployhart, Van Iddekinge & Mackenzie, 2011). É tanto mais disruptivo para a equipa, quanto mais frequentemente for a saída de colaboradores desta envergadura, devido à capacidade da equipa em oferecer um serviço excepcional diminuir (Shaw et al., 2005). É, também, prejudicial para a reputação da organização e da equipa, quando membros de elevado valor estão frequentemente a sair (Nyberg & Ployhart, 2013). Primeiro, porque a saída de colaboradores valiosos afeta negativamente o comportamento dos clientes e, secundamente, por poder produzir um efeito de contágio (Felps et al., 2009).

Adicionalmente, os recém-chegados, frequentemente, não possuem conhecimento relevante para a tarefa e respetivos processos, debilitando a troca de ideias, o que por sua vez leva a uma redução na capacidade do grupo desempenhar (Naylor & Briggs, 1965). Ademais, os grupos frequentemente beneficiam com a formação de modelos mentais coletivos que facilitam a discussão e, por sua vez, permitem coordenação e desempenho da tarefa (Choi & Thompson, 2005). Estes modelos mentais são construídos por interações cumulativas entre os membros do grupo (Klimoski & Mohammed, 1994), sendo assim prejudicados pela mudança de membros (Choi & Thompson, 2005).

Neste sentido, assumimos que a RME influencia negativamente a eficácia da equipa, sendo esta a primeira hipótese da investigação:

H1: A RME influencia negativamente a eficácia da equipa.

### **Centralidade**

Oriundo desta assunção, questionou-se se a centralidade dos membros, e não do líder, terá igualmente importância para a eficácia da equipa. As conexões entre indivíduos, presentes na mesma estrutura ou rede, podem ter implicações importantes para as equipas, já

que têm o potencial para facilitar ou dificultar a troca de recursos dentro das mesmas (Brass, 1984).

Como discutimos anteriormente, a literatura sobre RME aponta claramente para a influência negativa desta variável na eficácia das equipes. Contudo é legítimo questionar, visto que nem todos os membros têm a mesma importância para a eficácia da equipe, qual o papel da centralidade dos membros na eficácia da equipe.

A centralidade de um membro da equipe pode ser identificada pelo número de laços existentes com os restantes membros (Freeman, 1978). Quando um membro está diretamente relacionado com outros dentro de uma rede, estamos perante um indivíduo central (Balkundi & Harrison, 2006). Por virtude desta centralidade, seja ela pelo seu nível de *expertise*, seja pelos laços sociais com os restantes membros, um indivíduo central tem mais acesso, e em maior quantidade, a informação ou suporte social da equipe onde está inserido (Adler & Kwon, 2002). No entanto, um grande número de laços diretos pode sugar os recursos individuais de uma pessoa, uma vez que, para mantê-los, é necessário tempo e energia (Mayhew & Levinger, 1976). Mais laços equivalem a maiores exigências. Estes podem ser de dois tipos, instrumentais ou expressivos (Lincoln & Miller, 1979), sendo que o primeiro tipo é aquele que se diz vital para o cumprimento efetivo das tarefas (Guzzo & Shea, 1992; Ibarra, 1993).

Na ausência destes laços, os membros das equipes não saberiam de onde, ou de quem, conseguir recursos vitais para o sucesso das tarefas, tais como o conhecimento tácito ou informação “privilegiada” (Rulke & Galaskewicz, 2000).

Sendo assim, uma equipe onde vários membros têm laços entre eles, deveriam ter maiores níveis de partilha de informação e maior colaboração, levando a maior probabilidade de sucesso na consecução dos objetivos (Hansen, 1999).

Afirma-se que um membro é central quando este exerce um papel importante de apoio e de aconselhamento (Forsyth, 1990). Assim sendo, um membro central satisfaz as necessidades dos restantes membros do grupo (Neubert & Taggar, 2004). Um indivíduo, ao ocupar uma posição central num grupo de trabalho, pode beneficiar de promoções mais rápido (Podolny & Baron, 1997) e compensações superiores (Burt, 2007). Uma posição central na rede informal da equipe, pode complementar o poder formal e fornecer uma plataforma para melhorar o desempenho da mesma (Carmeli, Ben-Hador, Waldman & Rupp, 2009).

Mais especificamente, uma rede informal de aconselhamento é constituída por relações entre indivíduos que partilham recursos entre si, tais como informação, assistência e orientação, que estão relacionados com a conclusão do seu trabalho (Sparrowe, Liden,

Wayne, & Kraimer, 2001). Centralidade na rede de aconselhamento reflete o envolvimento do indivíduo na troca de ajuda com os colegas de trabalho e de se empenhar na resolução mútua de problemas (Sparrowe et al., 2001). Esta, ao longo do tempo, é capaz de acumular conhecimento sobre problemas relacionados a tarefas e soluções viáveis (Baldwin, Bedell & Johnson, 1997). Essa experiência não só permite que o indivíduo central resolva problemas facilmente, como também serve como recurso valioso para futuras trocas com colegas de trabalho. À medida que outros se tornam dependentes de um indivíduo central para conselhos importantes, ele/a ganha uma vantagem que pode ser usada em futuras trocas de recursos valiosos (Cook & Emerson, 1978). Por outro lado, para aqueles que estão em posições periféricas na rede de aconselhamento, torna-se mais complicado desenvolver conhecimentos sobre problemas e soluções relacionados com as tarefas, sendo assim menos propensos a desenvolver as competências e os conhecimentos necessários para níveis elevados de desempenho (Sparrowe et al., 2001).

A centralidade, a medida em que um determinado indivíduo está conectado a outros numa rede, é a propriedade estrutural mais frequentemente associada aos resultados instrumentais, incluindo o poder (Brass, 1984) a influência na tomada de decisões (Friedkin, 1993) e a inovação (Ibarra, 1993). Brass (1981) concluiu que a centralidade de um dado indivíduo numa rede, está indiretamente relacionado com o desempenho do trabalho através das características do trabalho. Uma das razões prende-se com o facto de um colaborador central tem maior acesso aos recursos, tais como o conhecimento específico da tarefa e informação confidencial acerca de problemáticas relacionadas com o trabalho (Sparrowe et al., 2001). Recursos estes valiosos para os resultados da equipa (Ibarra, 1993). Indivíduos centrais, ou seja com um número maior de conexões, têm mais relações onde recorrer para obter recursos, tornando-se desta forma menos dependentes num único indivíduo (Cook & Emerson, 1978). Possuem, de igual forma, controlo sobre estes, uma vez que indivíduos centrais podem escolher entre um número maior de alternativas na partilha de recursos vantajosos (Sparrowe et al., 2001).

Logo, ao acederem mais facilmente aos recursos, podem fornecer ao líder da equipa informação necessária para o cumprimento das tarefas (Balkundi & Kilduff, 2005; Balkundi & Harrison, 2006). Quando estes não possuem o conhecimento apropriado, ou simplesmente falham em passar informação crítica para a realização da tarefa aos restantes colegas, é provável que o desempenho de toda a rede ou equipa decaia (Balkundi & Harrison, 2006).

Até membros com estatuto inferior dentro do grupo podem aumentar o seu poder, desde que fomentem a dependência maioritária do grupo, ao desempenhar papéis críticos ou oferecendo contribuições valiosas (Kanter, 1977; Mechanic, 1962).

Neste sentido, é pertinente avaliar a perceção de centralidade dos membros que saíram da organização, por parte daqueles que ficaram, ou seja, se eram de facto centrais ou se eram apenas percecionados como tal.

H2: O nível de centralidade percecionada dos membros que saíram é moderadora da relação entre a RME e a eficácia da equipa, de tal forma que quanto maior a centralidade dos membros que saem, mais negativa é a relação entre RME e eficácia.

### **Liderança**

Como demonstrado na literatura, a RME influencia negativamente a eficácia da equipa (e.g. Hausknecht & Holwerda, 2013; Shaw, 2011). Estabelecida esta relação, levanta-se a questão de como as consultoras devem lidar com este problema. Apesar de ser uma coisa natural, não significa que é positiva, por isso especula-se o pode ser feito para atenuar este impacto. Daqui surge a pertinência em analisar o papel do líder nesta relação visto que na liderança contemporânea, um dos aspetos de ser líder é a sua capacidade em iniciar, implementar ou reagir à mudança (Avolio & Yammarino, 2002; Conger & Kanungo, 1987). Os líderes são lembrados pelas mudanças sociais e organizacionais de que foram responsáveis (Rast, Hogg & Giessner, 2016). Aliás, segundo Reilly, Nyberg, Maltarich e Weller (2014), os efeitos da saída de elementos de uma equipa podem ser atenuados pelos líderes de uma equipa, visto estes terem a possibilidade de ativamente influenciarem as exigências das tarefas, reduzindo a carga de trabalho por colaborador, por exemplo.

O papel do líder é, portanto, visto como aquele que une as pessoas, combinando os seus esforços para promover o sucesso da organização (Hogan, Curphy & Hogan, 1994; Hogan & Kaiser, 2005). Esta visão implica três diferentes aspetos, nomeadamente que a liderança envolve influenciar indivíduos a contribuírem voluntariamente para o bem do grupo; que a liderança requer coordenar o grupo e guiá-lo de forma a atingirem os objetivos; e que os objetivos variam de organização para organização (Kaiser, Hogan & Craig, 2008).

É consistente na literatura que certos tipos de liderança estão associados a determinados efeitos (Kaiser et al., 2008). Nomeadamente, líderes atenciosos promovem a satisfação dos subordinados com o emprego; líderes estruturais tendem a ter equipas com níveis maiores de desempenho; e líderes transformacionais inspiram mais comprometimento com a organização (Judge & Piccolo, 2004). Recorrendo à literatura, vemos também que

sabemos que estilos são apropriados a certas condições (Peters, Hartke, & Pohlman, 1985; Schriesheim, Tepper, & Tetrault, 1994). A título de exemplo, sabemos que uma abordagem orientada para a tarefa é melhor quando os líderes têm um grau de controlo maior sobre a situação, ao passo que uma abordagem orientada para as pessoas é mais adequada quando o controlo é moderado (Kaiser et al., 2008).

Na presente investigação iremo-nos focar na liderança funcional, que afirma que a liderança é um recurso para o desempenho e adaptação das equipas (Hackman & Walton, 1986; Zaccaro & Klimoski, 2001).

A liderança funcional é especialmente útil na elaboração do papel do líder da equipa. A teoria da liderança funcional de McGrath (1962) é a mais proeminente e o modelo de liderança mais conhecido na literatura até à data (Fleishman et al., 1991; Hackman & Walton, 1986; Zaccaro et al., 2001). Segundo esta, o papel do líder consiste, essencialmente, em fazer, ou arranjar maneira de fazer, aquilo que não esteja a ser executado adequadamente (McGrath, 1962). Por outras palavras, o líder deve observar que funções não estão a ser executadas por um segmento do grupo e habilitar esta parte, de forma a que consigam realizá-las (Schutz, 1961 as cited in Morgeson, De Rue & Karam, 2010). Logo, o líder é tão eficaz quanto mais assegurar que todas as funções inerentes à tarefa são desempenhadas corretamente (Burke et al., 2006). Assim sendo, a liderança de uma equipa é, fundamentalmente, orientada em torno da satisfação de necessidades críticas da equipa (Morgeson et al., 2010).

De acordo com esta teoria, os líderes podem satisfazer as necessidades da equipa em duas maneiras distintas. Em primeiro lugar, prestam atenção ao ambiente de trabalho interno e externo, de forma a discernir qualquer informação que tenha impacto no funcionamento da equipa (Morgeson, 2005). Para tal, devem monitorizar e recolher não só informação acerca do nível de desempenho da equipa (Komaki, Desselles, & Bowman, 1989; McGrath, 1962), como informação relativa aos objetivos definidos e requisitos da tarefa. Devem igualmente obter informação sobre eventos que possam influenciar a equipa (Hackman & Walton, 1986), interpretar as condições do desempenho e mudanças ambientais (Kozlowski et al., 1996; McGrath, 1962); e prever condições futuras, a fim de determinar que eventos negativos e positivos podem estar prestes a ocorrer (Hackman & Walton, 1986). Em segundo lugar, com base no seu entendimento daquilo que é a equipa e do contexto em que opera, o líder deve intervir ou implementar soluções para manter ou melhorar o funcionamento da equipa (Hackman & Walton, 1986; McGrath, 1962; Zaccaro et al., 2001). Um pequeno corpo de pesquisa examinou o que os líderes externos faziam ao certo e como estas intervenções podiam impactar positivamente o funcionamento da equipa. Concluíram que medidas como

apoiar a gestão autónoma da equipa (Cohen et al., 1997), fornecer *feedback* relativo ao desempenho (Komaki et al., 1989), comunicar com a equipa (Marks, Zaccaro & Mathieu, 2000) e dar *coaching* (Edmondson, 1999; Kirkman & Rosen, 1999), potenciavam o correto funcionamento da equipa, maximizando a sua eficácia (Morgeson, 2005).

No entanto, não é necessário que as funções de liderança sejam realizadas por uma só pessoa, podem ser distribuídas pela equipa (Burke et al., 2006). Todavia, o líder deve assegurar o cumprimento das mesmas. À luz desta abordagem, a liderança de equipas, pode ser descrita como um processo dinâmico de resolução de problemas sociais, realizado através de respostas genéricas aos problemas sociais (Burke et al., 2006). Estas respostas genéricas podem ser catalogadas em quatro categorias distintas: pesquisa de informação e estruturação; uso da informação na resolução de problemas; gestão de recursos pessoais; e gestão de recursos materiais (Fleishman et al., 1991).

Esta visão da liderança está implícita tanto nos sistemas das organizações (Katz & Kahn, 1978), como no modelo de eficácia de equipa de McGrath (1984), o já referido IPO, que sugere que um *input* como liderança melhora os resultados, ao modelar processos de interação mais eficazes entre as componentes interdependentes do sistema. Ao invés de especificar comportamentos próprios de liderança, a abordagem funcional vê a liderança como um papel (DeChurch & Marks, 2006). Assim sendo, o papel do líder é traduzir as exigências e necessidades tanto do ambiente, como da equipa e da tarefa em si, num padrão de comportamentos de líder que permitirá à equipa ser bem-sucedida (Zaccaro, Rittman & Marks, 2001).

Existem duas perspetivas teóricas sobre como os líderes promovem um trabalho de equipa eficaz. Primeiro, Kozlowski e colaboradores (Kozlowski et al., 1996; Kozlowski, Gully, Salas, & Cannon-Bowers, 1996) alargaram a teoria da liderança funcional para o contexto da equipa e sugeriram que líderes eficazes alinham os seus *inputs* comportamentais com as necessidades de desenvolvimento da equipa. Inicialmente, os líderes de equipa, na fase de formação e desenvolvimento da equipa, focam-se mais em funções como monitorização e educacionais. Posteriormente, tendo os membros da equipa já adquirido as competências necessárias, o papel dos líderes assenta em *coaching* e facilitar os processos (DeChurch & Marks, 2006). Na fase do desenvolvimento da equipa, os líderes devem formar a equipa e procurar desenvolver as capacidades individuais dos membros. De seguida devem focar-se em dinâmicas de *team building*. Estas funções foram descritas sucintamente por Bell e Kozlowski (2002) como desenvolvimento da equipa e gestão do desempenho da mesma.

Segundamente, uma recente extensão teórica da teoria dos processos de equipa postula que o ciclo das equipas varia entre fases de transição e ação (Marks et al., 2001). Construindo sobre modelos de I-P-O, os *inputs* da equipa originam resultados por um meio de processos de transformação, tanto nas fases de transição como de ação, e os processos requeridos diferem de uma fase para a outra. Nas fases de transição, a equipa precisa de processos como definição de objetivos, análise da missão e desenvolvimento da estratégia. Os resultados destes processos (e.g. qualidade do plano) servem, por sua vez, como *inputs* para a subsequente fase de ação, na qual os processos essenciais incluem coordenação e comportamentos de entajuda (DeChurch & Marks, 2006). Em suma, os processos podem ser entendidos como “uma lógica que explica a relação causal entre variáveis independentes e dependentes” (Van de Ven, 1992, p.169).

Os dois modelos complementam-se na sua representação dos ciclos de uma equipa e dos comportamentos de liderança. Apesar da teoria de Kozlowski e colaboradores (1996) delinear os comportamentos específicos de liderança necessários para facilitar o desempenho desde a formação de uma equipa até à sua maturidade, a teoria de Marks e colaboradores (2001), especifica ainda os processos que uma liderança deve ter para facilitar as fases de realização da tarefa, em equipas já desenvolvidas. Tomadas em conjunto, estas teorias propõem que após a fase inicial da sua formação, um líder para ser eficiente deve ter um papel de facilitador e fornecer *coaching*, de forma a potenciar os processos de transição e ação dentro das equipas (DeChurch & Marks, 2006).

Neste âmbito, pretendeu-se verificar se na presença de um líder do tipo funcional, a relação entre RME e eficácia da equipa era atenuada, sendo esta a segunda hipótese da investigação:

H3: O efeito negativo da RME na eficácia da equipa é menor na presença de um líder funcional.

O padrão de relacionamentos entre o líder e os membros da equipa explica a variação do desempenho da equipa (Balkundi, Kilduff, & Harrison, 2011). A influência que um líder tem na sua equipa, não só deriva da autoridade adjacente à sua posição formal (Dobrev & Barnett, 2005) como também, potencialmente, à consideração interpessoal de que é alvo, decorrendo esta de uma ocupação central na rede informal de aconselhamento em questões relacionadas com o trabalho (Brass, 1985; Sparrowe & Liden, 2005). Um líder que é central possui diversos laços diretos com os seus subordinados, podendo recorrer a estes para transmitir os objetivos, antecipar problemas, solicitar aconselhamento dos colaboradores e gerir recursos (Balkundi & Harrison, 2006).

## II. MÉTODO

### 1.1. Participantes

Neste estudo participaram 42 equipas de empresas de consultoria (154 indivíduos), maioritariamente do sexo feminino (70,8%). As equipas tinham, em média, 5,75 elementos (DP= 3,5), com idades compreendidas entre os 20 e os 60 anos (M=29,35; DP= 7,54), sendo que a maior parte dos elementos se encontrava há menos de 3 anos na empresa (39,6%; M= 2,014; DP= 1,27).

Participaram também os líderes de cada equipa, perfazendo um total de 42 líderes.

### 2.2. Procedimento

Este projeto, de seu nome “ConsulTeam”, foi conduzido por um grupo de investigadores do ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, tendo como objetivo identificar fatores relacionados com o trabalho em equipa que contribuíssem quer para a eficácia da mesma, quer para a satisfação dos clientes e dos próprios consultores.

De forma a recolher os dados, foram construídos e distribuídos dois questionários em papel, sendo que um se destinava aos elementos de equipa e outro ao seu responsável direto, este último de menor dimensão. Para tal, foram deixados os questionários na empresa, sendo recolhidos uma semana mais tarde, de maneira a dar tempo suficiente para ser preenchido o mais tranquilamente possível. De forma a garantir a confidencialidade dos questionários, foram entregues envelopes com o número da equipa, sendo que um se destinava aos colaboradores e outro ao seu responsável direto.

O questionário distribuído era mais abrangente do que aquilo que este trabalho avaliou, visto que englobava as variáveis de estudo dos restantes membros do projeto ConsulTeam. Contudo vamos focar-nos apenas nas variáveis que já foram descritas anteriormente na revisão da literatura.

### 2.3. Medidas

Os questionários utilizados abrangeram quatro escalas, especificamente uma relativa à rotatividade dos elementos da equipa, uma escala de eficácia de equipa, uma para medir a perceção de centralidade e, por fim, uma escala de liderança.

*Rotatividade dos elementos da equipa.* Para medir a rotatividade, desenvolvemos dois indicadores especificamente para este estudo. O primeiro item mediu o número de elementos

que entraram na equipa desde o início da realização do projeto (“Nº elementos que entraram na equipa”), sendo que, o segundo item, mediu o número de elementos que saíram da equipa (“Nº de elementos que saíram da equipa”).

*Centralidade.* Para avaliar a perceção de centralidade dos elementos que saíram, utilizou-se a seguinte questão: “Indique, por favor, a centralidade (importância) dos elementos que saíram para a realização do projeto”. Para tal, criou-se uma escala de 7 pontos, em que 1 representava “Nada central” e 7 “Muito central”. Este item foi desenvolvido especificamente para este estudo e teve por base o conceito de centralidade descrito na literatura de *social networks*.

*Liderança Funcional.* A liderança foi operacionalizada com base em 8 itens adaptados da escala de liderança de equipas de Morgeson et al. (2010). Exemplos dos itens utilizados são “O líder revê os resultados de desempenho relevantes com a equipa” e “O líder comunica o que é esperado da equipa”. Os participantes responderem numa escala de 7 pontos (1=Discordo totalmente; 7=Concordo totalmente), em que medida concordavam com cada uma das afirmações. O alfa de *Cronbach* foi de .94.

*Eficácia da Equipa.* A eficácia da equipa foi operacionalizada com as 3 dimensões propostas por Hackman (1987). Assim, utilizou-se a dimensão desempenho, satisfação dos membros e viabilidade da equipa. As respostas foram avaliadas numa escala tipo Likert de sete pontos (1 = Discordo Totalmente a 7 = Concordo Totalmente). A subescala Desempenho é composta por dois itens adaptados da escala de González-Romá, Fortes-Ferreira e Peiró (2009), que avalia o desempenho da equipa percebido pelos seus membros (e.g., “A minha equipa tem um bom desempenho.”). Já a subescala Viabilidade, foi adaptada do trabalho de Costa, Passos e Barata (2015) e é composta por dois itens (e.g., Não hesitaria em trabalhar com esta equipa em outros projetos.”). Quanto à Satisfação, foi avaliada através de um item geral “Estamos satisfeitos em trabalhar nesta equipa.”, adaptado de Standifer e colaboradores (2015).

### III. RESULTADOS

#### Agregação

Dado que o nível de análise neste estudo foi a equipa, as respostas individuais foram agregadas para o nível da equipa. Para justificar a agregação calculamos os  $R_{wg(j)}$  (James, Demaree, & Wolf, 1993), apresentado na tabela 1.

Todos os valores estavam acima do ponto de corte .70, com exceção da centralidade, que apresentou uma média de .45, o que é significativamente baixo, com 60% das equipas com valores de  $R_{wg(j)}$  superiores a .70. Neste sentido, retiramos a equipa com  $R_{wg(j)}$  mais baixo, uma vez que não existia consenso na perceção da centralidade dos membros que saíram. Com base na nossa decisão, a nossa amostra ficou com 41 equipas.

#### Teste das Hipóteses

Para se testar as hipóteses 1, 2 e 3 procedeu-se ao cálculo das correlações entre todas as variáveis em estudo, que podem ser consultadas na tabela 1.

Podemos constatar que a rotatividade saída só está relacionada com a liderança ( $r = -.35$ ). Não há correlações significativas, logo não encontramos suporte para a H1. Apesar disso, o estudo de moderações não exige que as variáveis preditora e critério estejam correlacionadas.

**Tabela 1. Estatísticas descritivas e correlações das variáveis em estudo.**

	Rwg(j)	M	D.P.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1. Rot. Saída	.80	1.3	1.1	-								
2. Rot. Entrada	.70	1.4	1.1	.68**	-							
3. Centralidade	.45	4.2	1.4	.08	-.04	-						
4. Liderança	.80	5.4	.87	-.35*	.20	-.20	-					
5. Eficácia	.86	5.8	.55	-.22	-.02	-.21	-.66**	-				
6. Satisfação	.73	5.6	.81	-.21	-.04	-.23	.70**	.78**	-			
7. Viabilidade	.77	5.8	.94	-.24	.03	-.24	.59**	.72**	.86**	-		
8. Líd. Eficácia	-	5.7	.74	-.08	-.01	-.32	.43**	.39*	.38*	.54**	-	
9. Líd. Satisfação	-	5.7	.87	-.23	-.17	-.03	.24	.41**	.34**	.40**	.47**	-
10. Líd. Viabilidade	-	6.2	.83	.81*	.44	.10	.06	.01	.00	.00	.00	.00

\* $p < 0.5$

\*\* $p < 0.01$

Para testar as hipóteses H2 e H3, procedeu-se à análise através da *Macro Process* para o *SPSS* (Hayes, 2016).

Como podemos constatar pela análise das tabelas 2. e 3., os resultados não se revelaram significativos. Isto é, tanto a centralidade como a liderança funcional não exercem papel moderador na relação entre a RME (saída de elementos da equipa) e a eficácia da equipa percebida pelos membros da mesma, em nenhuma das suas três dimensões.

**Tabela 2. Resultados das regressões múltiplas dos modelos de moderação para a rotatividade (saída de membros da equipa), liderança e eficácia percebida pelos membros das equipas.**

	Eficácia	Satisfação	Viabilidade
	B	B	B
Constante	5.81**	5.6**	5.72**
Rotatividade Saída	-.08	.01	-.07
Liderança	.46**	.71**	.8**
Rotatividade Saída x Liderança	-.06	-.08	-.20
R <sup>2</sup>	.45	.50	.64
F	10.41**	12.65**	8.7**

\*p<0.5

\*\*p<0.01

**Tabela 3. Resultados das regressões múltiplas dos modelos de moderação para a rotatividade (saída de membros da equipa), centralidade e eficácia percebida pelos membros das equipas.**

	Eficácia	Satisfação	Viabilidade
	B	B	B
Constante	5.81**	5.6**	5.71
Rotatividade Saída	-.01	-.14	-.13
Centralidade	-0.8	-.14	-.17
Rotatividade Saída x Centralidade	-0.3	-.02	-.06
R <sup>2</sup>	.08	.08	.08
F	.84	.90	.84

\*p<0.5

\*\*p<0.01

Pela análise das tabelas 4. e 5., verificamos que os resultados não foram significativos. Nem a centralidade, nem a liderança funcional, revelaram carácter moderador da relação entre RME (entrada de membros da equipa) e eficácia da equipa, percebida pelos membros da mesma, em nenhuma das suas três dimensões.

**Tabela 4. Resultados das regressões múltiplas dos modelos de moderação para a rotatividade (entrada de membros na equipa), liderança e eficácia percecionada pelos membros das equipas.**

	Eficácia	Satisfação	Viabilidade
	B	B	B
Constante	5.81**	5.6**	5.71**
Rotatividade entrada	.06	.08**	.13
Liderança	.47**	.73	-.13
Rotatividade entrada x Liderança	-.08	-.15	.11
R <sup>2</sup>	.48	.53	.09
F	11.24**	14.25**	.98

\*p<0.5

\*\*p<0.01

**Tabela 5. Resultados das regressões múltiplas dos modelos de moderação para a rotatividade (entrada de membros na equipa), centralidade e eficácia percecionada pelos membros das equipas.**

	Eficácia	Satisfação	Viabilidade
	B	B	B
Constante	5.80**	5.6	5.71**
Rotatividade entrada	.002	-.002	.13
Centralidade	-.07	-.12	-.13
Rotatividade entrada x Centralidade	.01	.07	.11
R <sup>2</sup>	.21	.06	.09
F	.45	.67	.98

\*p<0.5

\*\*p<0.01

Analisando as tabelas 6 e 7, constatamos que os resultados não foram significativos, revelando que a centralidade e a liderança funcional não exercem papel moderador na relação entre a RME (saída de membros da equipa) e a eficácia da equipa, percecionada pelos líderes.

**Tabela 6. Resultados das regressões múltiplas dos modelos de moderação para a rotatividade (saída de membros na equipa), liderança e eficácia percecionada pelos líderes.**

	Eficácia B	Satisfação B	Viabilidade B
Constante	5.7**	5.71**	6.15**
Rotatividade saída	.02	-.15	.02
Liderança	.42*	.19	.37*
Rotatividade saída x Liderança	-.04	.02	-.09
R <sup>2</sup>	.19	.09	.10
F	2.9*	1.2	1.5

\*p<0.5

\*\*p<0.01

**Tabela 7. Resultados das regressões múltiplas dos modelos de moderação para a rotatividade (saída de membros na equipa), centralidade e eficácia percecionada pelos líderes.**

	Eficácia B	Satisfação B	Viabilidade B
Constante	5.7**	5.7**	6.18**
Rotatividade saída	.00	-.19	.06
Centralidade	-.19	-.02	-.20
Rotatividade saída x Centralidade	-.11	-.16	-.16
R <sup>2</sup>	.13	.08	.14
F	1.5	.85	1.5

\*p<0.5

\*\*p<0.01

Pela análise das tabelas 8 e 9, verificamos que os resultados não foram significativos. A liderança e a centralidade não revelaram papel moderador para a relação entre a RME (entrada de membros na equipa) e a eficácia da equipa, percecionado pelos líderes da mesma.

**Tabela 8. Resultados das regressões múltiplas dos modelos de moderação para a rotatividade (entrada de membros na equipa), liderança e eficácia percecionada pelos líderes.**

	Eficácia B	Satisfação B	Viabilidade B
Constante	5.67**	5.73**	6.17**
Rotatividade entrada	.03	-.13	.13
Liderança	.40	.19	.33
Rotatividade entrada x Liderança	-.07	.21	-.02
R <sup>2</sup>	.20	.12	.11

A RME e Eficácia da Equipa: O Papel Moderador da Liderança e Centralidade

F	2.9*	1.7	1.6
---	------	-----	-----

\*p<0.5

\*\*p<0.01

**Tabela 9. Resultados das regressões múltiplas dos modelos de moderação para a rotatividade (entrada de membros na equipa), centralidade e eficácia percebida pelos líderes.**

	Eficácia B	Satisfação B	Viabilidade B
Constante	5.7**	5.7**	6.2**
Rotatividade entrada	.03	-.13	.22
Centralidade	-.19	-.02	-.18
Rotatividade entrada x Centralidade	-.06	.00	-.03
R <sup>2</sup>	.11	.02	.14
F	1.2	.20	1.6

\*p<0.5

\*\*p<0.01

[Esta página foi deixada em branco intencionalmente]

#### IV. DISCUSSÃO

A presente investigação visou avaliar se, na presença de uma liderança funcional, o efeito, potencialmente negativo, da RME na eficácia da equipa poderia ser atenuado. Pretendeu, ainda, compreender se a centralidade dos membros que saem das equipas, alterava, igualmente, de alguma forma esta relação. Estas variáveis, não têm sido contempladas na investigação sobre a rotatividade de elementos de uma equipa, constituindo por si só um contributo relevante desde trabalho para a literatura.

A investigação relativa à eficácia das equipas, tende a negligenciar o que acontece quando há saída e entrada de novos membros (e.g. Choi & Levine, 2004). Igualmente, grande parte da pesquisa referente ao *turnover* tende a estudá-lo de forma isolada, ignorando o que decorre assim que entram os novos elementos da equipa (e.g. Hancock et al., 2013), o que se revela como limitante (Call et al., 2015).

Neste sentido, é pertinente não só avaliar o que sucede nas equipas após a saída de alguns membros, como também o que pode ser feito para atenuar esse efeito potencialmente negativo. Visto que as empresas de consultoria possuem uma elevada rotatividade dos seus membros, de ano para ano, apesar dos seus esforços para manterem os seus colaboradores, optou-se por este meio como o contexto do estudo.

Seguindo a constatação de Shaw (2011), esta rotatividade torna-se problemática, uma vez que a saída de membros da equipa e a entrada de novos elementos (RME), pode originar num decréscimo do desempenho e eficácia da equipa. Isto deve-se ao facto de que a saída de colaboradores é sinónimo de perda de conhecimento, habilidades e *know-how*. (e.g. Hausknecht & Holwerda, 2013). O facto dos novos colaboradores necessitarem de passar por um processo de adaptação e formação, contribui igualmente para o impacto negativo da rotatividade.

No seguimento desta afirmação, levanta-se a necessidade de implementar medidas que atenuem esta influência. Aqui surge o papel do líder nas equipas. Considerando que a responsabilidade deste passa por assegurar o sucesso das suas equipas (e.g. Kaiser et al., 2008), questionou-se se a liderança poderia desempenhar um papel determinante nesta relação. Mais concretamente, uma liderança do tipo funcional, já que esta significa adotar uma posição de recurso, almejando o desempenho e adaptação das equipas (e.g. Hackman & Walton, 1986).

Outro aspeto que vem sendo descurado na literatura existente na investigação sobre a RME e a eficácia das equipas, é a centralidade dos membros que abandonam a equipa. Um

membro é considerado central quando possui muitos laços dentro da estrutura (e.g. Freeman, 1978), ou, a título de exemplo, quando exerce um papel central de apoio e de aconselhamento (e.g. Forsyth, 1990). Desta lacuna, surge o interesse em questionar se a saída de membros, percecionados como centrais, afeta a relação entre RME e a eficácia.

Em ambos os casos, tal não se verificou. Os resultados da investigação não suportaram as hipóteses. Tanto a liderança funcional, como a centralidade, não revelaram funcionar como moderadores entre a RME e a eficácia da equipa. A hipótese de que um líder, do tipo funcional, poderia atenuar o efeito negativo da RME na eficácia, não se confirmou.

Existem vários fatores que podem explicar estes resultados. A literatura sugere que há uma relação, contudo, não tem avaliado o tipo de equipa e este contexto. No que toca à centralidade, esta tem sido estudada através de redes sociais (e.g. Brass, 1984), podendo ser necessário uma medida mais elaborada para estudar a relevância dos membros.

Primeiramente, importa analisar o contexto da atual investigação. Apesar de a RME ser considerada problemática para as próprias empresas de consultoria, objetivando estas reduzir a taxa da mesma, a verdade é que é algo com que lidam anualmente e, ainda assim, continuam a prosperar no mercado. Leva-nos a crer que estão, de certa forma, habituadas a lidar com este problema, o que dá origem a uma série de questões. Seria interessante estudar os efeitos da RME num contexto diferente como o de R&D – *research and development* –, visto que o conhecimento é um ativo muito valorizado, podendo, desta forma, estar mais sensível aos efeitos da mudança.

O facto de os colaboradores permanecerem pouco tempo neste tipo de organizações, aliado à reputação das mesmas nesta matéria, pode originar na crença, tanto por parte da empresa como de novos candidatos ou colaboradores, que esta será uma relação temporária. Este tipo de contrato psicológico – a perceção do colaborador acerca da relação recíproca com a organização (Rosseau, 1995) –, pode determinar a toda a experiência do colaborador na companhia, influenciando atitudes, comportamentos e expectativas. É possível que uma vasta maioria daqueles que trabalham em empresas de consultoria, ou tencionem fazê-lo, tenham o *mindset* de que estas organizações são uma oportunidade para ingressar no mercado de trabalho, ganhar experiência e algum conforto financeiro, apenas durante um determinado período de tempo.

Outra questão que se coloca é a da heterogeneidade vs. homogeneidade de conhecimentos e de *skills*. O facto de haver um elevado fluxo de trabalhadores a entrarem e a saírem, não pondo em causa a execução do trabalho, leva-nos a crer que o que realmente importa é terem à disposição o número idealizado de colaboradores, em detrimento do

conhecimento específico de cada um. O que é realmente fulcral, é ter o número desejado de colaboradores, de forma a darem resposta à carga de trabalho, sendo pouco relevante o conhecimento distintivo de cada um.

Um fator a ter em conta é o *timing* da saída dos membros. Investigação realizada nesta área, incluindo a antiguidade da equipa, afirma que esta variável pode determinar o efeito da RME na eficácia da equipa (e.g. Harrison, Mohammed, McGrath, Florey, & Vanderstoep, 2003). Em equipas recém-formadas, ou formadas num período inferior a um ano, provavelmente estarão mais recetivas às ideias dos recém-chegados (Hirst, 2009). Isto deve-se ao facto de terem papéis menos estáveis dentro da equipa, assim como identidade grupal menos coesa. Posto isto, em futuros estudos, deveria ter-se em consideração a antiguidade da equipa, sempre que procurassem estudar o efeito da RME na eficácia da equipa. Em suma, a RME não necessariamente aumenta o desempenho da equipa em equipas recém-formadas, no entanto, a mudança, não afeta o funcionamento da equipa (Hirst, 2009).

No seguimento deste pensamento, há outra hipótese que se pode colocar, nomeadamente o efeito da RME ser penetrante na equipa, podendo ocorrer por um longo período de tempo (Hirst, 2009). Um estudo longitudinal seria o mais adequado para examinar esta possibilidade.

### **Limitações e pesquisa futura**

No que toca às limitações, este estudo contém um número reduzido de equipas. Uma amostra maior poderia, potencialmente, levar a conclusões mais representativas da realidade deste contexto.

Ainda referente à amostra, os dados foram recolhidos de várias organizações, o que significa que não controlamos o contexto. Não tivemos acesso, nem conhecimento, das políticas e práticas de recursos humanos das empresas selecionadas. Estas, de alguma forma, poderiam explicar a elevada saída e entrada de novos elementos.

Por fim, não controlamos a centralidade/relevância dos projetos em que as equipas estavam envolvidas. Especula-se que quanto maior for a centralidade do projeto, mais disruptiva pode ser a saída de um dado colaborador pertencente a essa equipa.

Relativamente a pesquisa futura efetuada nesta área de investigação, esta poderá se debruçar sobre outro ponto focal, avaliando a saída de líderes e não dos membros. Seria interessante avaliar também a centralidade dos líderes que abandonaram a equipa.

Tendo em conta que este contexto é, de alguma forma, peculiar, no que toca a RME, talvez seja pertinente escolher outro, onde a taxa de rotatividade seja inferior, especulando-se que seja mais desconcertante para a equipa.

## A RME e Eficácia da Equipa: O Papel Moderador da Liderança e Centralidade

Olhando para a estrutura atual das organizações mais modernas, questiona-se a aplicabilidade destes modelos, uma vez que têm estruturas bem mais complexas face às existentes na altura da criação dos mesmos.

## V. CONCLUSÃO

Partindo do pressuposto que as empresas de consultoria lidam com taxas de RME superiores à média que empresas de outros setores apresentam, este estudo visou compreender o impacto dessa na eficácia das suas equipas, ora percecionada pelos membros, ora pelo seu responsável direto. Dado que a liderança do tipo funcional e a centralidade têm vindo a ser descuradas, na literatura, no estudo desta relação, neste contexto específico, achamos pertinente compreender se estas variáveis poderiam exercer papel moderador na mesma.

Para levar a cabo este estudo, foram passados questionários em papel a colaboradores de empresas de consultoria, recolhendo um total de 42 equipas.

Os resultados, no entanto, não se revelaram significativos, não suportando nenhuma das hipóteses. O facto de a RME não influenciar negativamente a eficácia da equipa, percecionada tanto pelos membros como pelo seu responsável direto, é congruente com as conclusões de alguns autores como Levine e Choi (2004) ou Akgun e Lynn (2002), que afirmam produzir efeitos positivos para eficácia da equipa. Contudo, cremos que a particularidade do contexto de investigação pode, potencialmente, explicar este efeito. O facto das empresas de consultoria, com taxas mais altas de RME, continuarem a prosperar no mercado, leva-nos a pensar que, de alguma forma, esta provoca um impacto mais positivo do que negativo na eficácia das suas equipas.

Apesar de inconclusivos, novas hipóteses se levantam, nomeadamente se o impacto da RME perdurará no tempo, exigindo para tal um estudo longitudinal, ao invés do presente método. Poderá igualmente ser pertinente estudar a centralidade dos líderes que abandonam as suas equipas. No entanto, poderá ser necessária uma medida mais adequada para avaliar a centralidade, já que esta só tem sido estudada em redes sociais. Por fim, estudar esta relação noutra contexto, poderá, potencialmente, originar em resultados distintos do da presente investigação.

[Esta página foi deixada em branco intencionalmente]

## REFERÊNCIAS

- Adler, P. S., & Kwon, S. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *The Academy of Management Review*, 27(1), 17. doi:10.2307/4134367
- Akgun, A. E., & Lynn, G. S. (2002). Antecedents and consequences of team stability on new product development performance. *Journal of Engineering Technology Management*, 19, 263–286.
- Anand, N., Gardner, H. K., & Morris, T. (2007). Knowledge-Based Innovation: Emergence And Embedding Of New Practice Areas In Management Consulting Firms. *Academy of Management Journal*, 50(2), 406-428. doi:10.5465/amj.2007.24634457
- Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1998). Rethinking team composition from the outside in. In M. Neale, E. Mannix, & D. Gruenfeld (Eds.). *Research on managing groups and teams: Composition* (Vol. 1, pp. 21–38). Stamford, CT: JAI Press.
- Ancona, D. G., Bresman, H. M., & Kaeufer, K. (2002). The comparative advantage of X teams. *Sloan Management Review*, 43, 33–39.
- Arrow, H., & McGrath, J. E. (1995). Membership dynamics in groups at work: A theoretical framework. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.). *Research in organizational behavior* (Vol. 17, pp. 373–411). Greenwich, CT: JAI Press.
- Arrow, H., McGrath, J. E., & Berdahl, J. L. (2000). *Small groups as complex systems: formation, coordination, development and adaptation*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (Eds.). (2002). *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. New York, NY: Elsevier.
- Baker, W. E., & Iyer, A. 1992. Information networks and market behavior. *Journal of Mathematical Sociology*, 16: 305–332.
- Baldwin, T. T., Bedell, M. D., & Johnson, J. L. (1997). The Social Fabric Of A Team-Based M.b.a. Program: Network Effects On Student Satisfaction And Performance. *Academy of Management Journal*, 40(6), 1369-1397. doi:10.2307/257037
- Balkundi, P., & Harrison, D. A. (2006). Ties, Leaders, And Time In Teams: Strong Inference About Network Structure's Effects On Team Viability And Performance. *Academy of Management Journal*, 49(1), 49-68. doi:10.5465/amj.2006.20785500
- Balkundi, P., Kilduff, M., & Harrison, D. A. (2011). Centrality and charisma: Comparing how leader networks and attributions affect team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1209-1222. doi:10.1037/a0024890
- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. (2002). A Typology of Virtual Teams: Implications for

- Effective Leadership. *Group & Organization Management*, 27(1), 14-49.  
doi:10.1177/1059601102027001003
- Brass, D. J. 1981. Structural relationships, job characteristics, and worker satisfaction and performance. *Administrative Science Quarterly*, 26: 331-348.
- Brass, D. J. 1984. Being in the right place: A structural analysis of individual influence in an organization. *Administrative Science Quarterly*, 29: 518–539.
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606-632.  
doi:10.1016/j.leaqua.2007.09.006
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Salas, E., Pierce, L., & Kendall, D. (2006). Understanding team adaptation: A conceptual analysis and model. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1189-1207. doi:10.1037/0021-9010.91.6.1189
- Burt, R. S. (2007). Secondhand Brokerage: Evidence On The Importance Of Local Structure For Managers, Bankers, And Analysts. *Academy of Management Journal*, 50(1), 119-148. doi:10.5465/amj.2007.24162082
- Bushe, G. R., & Coetzer, G. H. (2007). Group Development and Team Effectiveness: Using Cognitive Representations to Measure Group Development and Predict Task Performance and Group Viability. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 184-212. doi:10.1177/0021886306298892
- Carmeli, A., Ben-Hador, B., Waldman, D. A., & Rupp, D. E. (2009). How leaders cultivate social capital and nurture employee vigor: Implications for job performance. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1553-1561. doi:10.1037/a0016429
- Choi, H., & Levine, J. M. (2004). Minority influence in work teams: The impact of newcomers. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(2), 273-280.  
doi:10.1016/s0022-1031(03)00101-x
- Choi, H., & Thompson, L. (2005). Old wine in a new bottle: Impact of membership change on group creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 98(2), 121-132. doi:10.1016/j.obhdp.2005.06.003
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23, 239-290.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, 12(4), 637-647. doi:10.5465/amr.1987.4306715
- Cook, K. S., & Emerson, R. M. (1978). Power, equity and commitment in exchange

- networks. *American Sociological Review*, 43: 721-739
- Dechurch, L. A., & Marks, M. A. (2006). Leadership in multiteam systems. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 311-329. doi:10.1037/0021-9010.91.2.311
- Devine, D.J., Clayton, L.D., Phillips, J.L., Dunford, B.B., & Melner, S.B. (1999). Teams in organizations: Prevalence, characteristics, and effectiveness. *Small Group Research*, 30, 678– 711.
- Dobrev, S. D., & Barnett, W. P. (2005). Organizational Roles And Transition To Entrepreneurship. *Academy of Management Journal*, 48(3), 433-449. doi:10.5465/amj.2005.17407910
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350. doi:10.2307/2666999
- Engwall, L., & Kipping, M. 2002. Introduction: Management consulting as a knowledge industry. In M. Kipping & L. Engwall (Eds.), *Management consulting: Emerging dynamics of a knowledge industry*: 1-16. Oxford, U.K.: Oxford University Press.
- Felps, W., Mitchell, T. R., Hekman, D. R., Lee, T. W., Holtom, B. C., & Harman, W. S. (2009). Turnover Contagion: How Coworkers' Job Embeddedness and Job Search Behaviors Influence Quitting. *Academy of Management Journal*, 52(3), 545-561. doi:10.5465/amj.2009.41331075
- Fleishman, 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. *The Leadership Quarterly*, 2(4), 245-287. doi:10.1016/1048-9843(91)90016-u
- Forsyth, D. R. (1990). *Group dynamics* (2nd ed.). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing.
- Freeman, L. C. (1978). Centrality in social networks conceptual clarification. *Social Networks*, 1(3), 215-239. doi:10.1016/0378-8733(78)90021-7
- Friedkin, N. E. (1993). Structural Bases of Interpersonal Influence in Groups: A Longitudinal Case Study. *American Sociological Review*, 58(6), 861. doi:10.2307/2095955
- Gerard, R. J. (1995). Teaming Up: Making the Transition to a Self-Directed, Team-Based Organization. *Academy of Management Perspectives*, 9(3), 91-93. doi:10.5465/ame.1995.9509210324
- Gladstein, D. L. (1984). Groups in Context: A Model of Task Group Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 499. doi:10.2307/2392936

- Goodman, P. S., & Garber, S. (1988). Absenteeism and accidents in a dangerous environment: Empirical analysis of underground coal mines. *Journal of Applied Psychology*, 73(1), 81-86. doi:10.1037//0021-9010.73.1.81
- Gruenfeld, D. H., & Fan, E. T. (1999). What newcomers see and what oldtimers say: Discontinuities in knowledge exchange. In L. Thompson, J. M. Levine, & D. M. Messick (Eds.), *Shared cognition in organizations: The management of knowledge* (pp. 245–266). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307–338.
- Guzzo, R. A., & Shea, G. P., (1992). *Group performance and intergroup relations in organizations* (2nd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hackman, J. R., & Morris, C. G. (1974). *Group Tasks, Group Interaction Process, and Group Performance Effectiveness: A Review and Proposed Integration*. Ft. Belvoir: Defense Technical Information Center.
- Hackman, J. R., & Walton, R. E. (1986). Leading groups in organizations. In P. S. Goodman (Ed.), *Designing effective work groups* (pp. 72–119). San Francisco: Jossey-Bass.
- Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. R., & Pierce, C. A. (2013). Meta-analytic review of employee turnover as a predictor of firm performance. *Journal of Management*, 39: 573–603.
- Hansen, M. (1999). The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organizational subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44: 82–111.
- Harrison, D. A., Mohammed, S., Mcgrath, J. E., Florey, A. T., & Vanderstoep, S. W. (2003). Time Matters In Team Performance: Effects Of Member Familiarity, Entrainment, And Task Discontinuity On Speed And Quality. *Personnel Psychology*, 56(3), 633-669. doi:10.1111/j.1744-6570.2003.tb00753.x
- Hausknecht, J. P., & Holwerda, J. A. (2013). When does employee turnover matter? Dynamic member configurations, productive capacity, and collective performance. *Organization Science*, 24: 210–225.
- Hirst, G. (2009). Effects of membership change on open discussion and team performance: The moderating role of team tenure. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(2), 231–249. <http://doi.org/10.1080/13594320802394202>

- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology, 9*, 169–180.
- Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist, 49*, 493–504.
- Ibarra, H. (1993). Personal networks of women and minorities in management: A conceptual framework. *Academy of Management Journal, 36*: 56–87.
- Ilggen, 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*(1), 517-543. doi:10.1146/annurev.psych.56.091103.070250
- Ilggen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From i-p-o models to imoi models. *Annual Review of Psychology*.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1993). rWG: An assessment of within group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology, 78*: 306-339.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology, 89*, 755–768. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>.
- Kaiser, R. B., Hogan, R., & Craig, S. B. (2008). Leadership and the fate of organizations. *The American Psychologist, 63*(2), 96–110. <http://doi.org/10.1037/0003-066X.63.2.96>
- Kane, A., Argote, L., & Levine, J. M. (2005). Knowledge transfer between groups via personnel rotation: Effects of social identity and knowledge quality. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 96*, 56–71.
- Kanter, R. M. (1977). Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women. *American Journal of Sociology, 82*(5), 965-990. doi:10.1086/226425
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: Wiley
- Kimm, W. C., & Mauborgne, R. 1997. Fair process: Managing in the knowledge economy. *Harvard Business Review, 75*(4): 65-75.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal, 42*, 58–74.
- Klimoski, R., & Mohammed, S. (1994). Team Mental Model: Construct or Metaphor? *Journal of Management, 20*(2), 403-437. doi:10.1177/014920639402000206

- Komaki, J. L., Desselles, M. L., & Bowman, E. D. (1989). Definitely not a breeze: Extending an operant model of effective supervision to teams. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 522-529. doi:10.1037/0021-9010.74.3.522
- Kozlowski, S. W., & Bell, B. S. (2003). Work Groups and Teams in Organizations. *Handbook of Psychology*. doi:10.1002/0471264385.wei1214
- Kozlowski, S. W., & Bell, B. S. (2013). Work Groups and Teams in Organizations. *Handbook of Psychology, Second Edition*. doi:10.1002/9781118133880.hop212017
- Kozlowski, S. W., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124. doi:10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x
- Kozlowski, S. W. J., Gully, S. M., McHugh, P. P., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (1996a). A dynamic theory of leadership and team effectiveness: Developmental and task contingent leader roles. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resource management*, 14, 253-305. Greenwich, CT: JAI Press.
- Kozlowski, S. W. J., Gully, S. M., Nason, E. R., & Smith, E. M. (1999). Developing adaptive teams: A theory of compilation and performance across levels and time. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of work performance: Implications for staffing, personnel actions, and development*, 240-292. San Francisco: Jossey-Bass.
- Levine, J. M., & Choi, H. (n.d.). Impact of personnel turnover on team performance and cognition. *Team cognition: Understanding the factors that drive process and performance.*, 153-176. doi:10.1037/10690-008
- Levine, J. M., & Moreland, R. L. (1985). Innovation and socialization in small groups. In S. Moscovici, G. Mugny, & E. van Avermaet (Eds.), *Perspectives on minority influence*, 143-169. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Levine, J. M., Choi, H-S., & Moreland, R. L. (2003). Newcomer innovation in work teams. In P. Paulus & B. Nijstad (Eds.), *Group creativity: Innovation through collaboration* (pp. 202-224). New York: Oxford University Press.
- Liljenquist, K., Phillips, K. W. & Neale, M. A. (2003). Is the pain worth the gain? The advantages and liabilities of agreeing with socially distinct newcomers. *Academy of Management*. doi:10.1037/e633982013-037
- Lincoln, J. R., & Miller, J. (1979). Work and Friendship Ties in Organizations: A Comparative Analysis of Relation Networks. *Administrative Science*

- Quarterly*, 24(2), 181. doi:10.2307/2392493
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes. *The Academy of Management Review*, 26(3), 356. doi:10.2307/259182
- Marks, M. A., Zaccaro, S. J., & Mathieu, J. E. (2000). Performance implications of leader briefings and team-interaction training for team adaptation to novel environments. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 971-986. doi:10.1037/0021-9010.85.6.971
- 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(2), 273-283. doi:10.1037/0021-9010.85.2.273
- Mathieu, J., Maynard, T. M., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410-476. <http://doi.org/10.1002/chp.21123>
- 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(2), 273-283. doi:10.1037/0021-9010.85.2.273
- Mayhew, B. H., & Levinger, R. L. (1976). Size and the Density of Interaction in Human Aggregates. *American Journal of Sociology*, 82(1), 86-110. doi:10.1086/226271
- McGrath, J. E. (1962). *Leadership behavior: Some requirements for leadership training*. Washington, DC: U.S. Civil Service Commission.
- McGrath, J. E. (1984). *Groups: interaction and performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- McGrath, J.E. (1964). *Social psychology: A brief introduction*. New York: Holt, Rinehart, & Winston.
- Mechanic, D. (1962). Sources of Power of Lower Participants in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 7(3), 349. doi:10.2307/2390947
- Mohrman, S. A., Cohen, S. G., & Mohrman, A. M. (1995). *Designing team-based organizations: New forms for knowledge work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Moreland, R. L., & Argote, L. (2003). Transactive memory in dynamic organizations. In R. S. Peterson & E. A. Mannix (Eds.), *Leading and managing people in the dynamic organization*, 135-162. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

- Moreland, R. L., & Levine, J. M. (1989). Newcomers and oldtimers in small groups. In P. Paulus (Ed.), *Psychology of group influence* (2nd ed., pp. 143–186). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Moreland, R. L., Argote, L., & Krishnan, R. (1998). Training People to Work in Groups. *Theory and Research on Small Groups Social Psychological Applications to Social Issues*, 37-60. doi:10.1007/0-306-47144-2\_3
- Morgeson, F. P. (2005). The external leadership of self-managing teams: intervening in the context of novel and disruptive events. *The Journal of Applied Psychology*, 90(3), 497–508. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.90.3.497>
- 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*, 36. <http://doi.org/10.1177/0149206309347376>
- Naylor, J. C., & Briggs, G. E. (1965). Team-training effectiveness under various conditions. *Journal of Applied Psychology*, 49, 223–229.
- Neubert, M. J., & Taggar, S. (2004). Pathways to informal leadership: The moderating role of gender on the relationship of individual differences and team member network centrality to informal leadership emergence. *The Leadership Quarterly*, 15(2), 175-194. doi:10.1016/j.leaqua.2004.02.006
- Nyberg, A. J., & Ployhart, R. E. (2013). Context-Emergent Turnover (CET) Theory: A Theory of Collective Turnover. *Academy of Management Review*, 38(1), 109-131. doi:10.5465/amr.2011.0201
- Park, T. Y., & Shaw, J. D. (2013). Turnover rates and organizational performance: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 98, 268–309.
- Peters, L. H., Hartke, D. D., & Pohlman, J. T. (1985). Fiedler's contingency theory of leadership: An application of the meta-analysis procedures of Schmidt and Hunter. *Psychological Bulletin*, 97, 274–285.
- Ployhart, R. E., Iddekinge, C. H., & Mackenzie, W. I. (2011). Acquiring and Developing Human Capital in Service Contexts: The Interconnectedness of Human Capital Resources. *Academy of Management Journal*, 54(2), 353-368. doi:10.5465/amj.2011.60263097
- Podolny, J. M., & Baron, J. N. (1997). Resources and Relationships: Social Networks and Mobility in the Workplace. *American Sociological Review*, 62(5), 673. doi:10.2307/2657354
- Powell, W., & Snellman, K. (2004). The knowledge economy. *Annual Review of Sociology*,

30, 199–220. <http://doi.org/10.1146/annurev.soc.29.010202.100037>

- Rast, D. E., Hogg, M. A., & Giessner, S. R. (2016). Who trusts charismatic leaders who champion change? The role of group identification, membership centrality, and self-uncertainty. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 20(4), 259-275. doi:10.1037/gdn0000053.
- Reilly, G., Nyberg, A. J., Maltarich, M., & Weller, I. (2014). Human Capital Flows: Using Context-Emergent Turnover (CET) Theory to Explore the Process by Which Turnover, Hiring, and Job Demands Affect Patient Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 57(3), 766-790. doi:10.5465/amj.2012.0132
- Rousseau, D. (1995). Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements. doi:10.4135/9781452231594
- Rulke, D. L., & Galaskiewicz, J. (2000). Distribution of knowledge, group network structure, and group performance. *Management Science*, 46: 612–625
- Salas, E., Dickinson, T.L., Converse, S.A., & Tannenbaum, S.I. (1992). Toward an understanding of team performance and training. In R.W. Swezey & E. Salas (Eds.), *Teams: Their training and performance*, 3–29. Norwood, NJ: Ablex.
- Sarvary, M. (1999). Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry. *California Management Review*, 41(2), 95-107. doi:10.2307/41165988
- Schriesheim, C. A., Tepper, B. J. & Tetrault, L. A. (1994). Least preferred co-worker score, situational control, and leadership effectiveness: A meta-analysis of contingency model performance predictions. *Journal of Applied Psychology*, 79, 561–573.
- Shaw, J. D. (2011). Turnover rates and organizational performance. *Organizational Psychology Review*, 1(3), 187-213. doi:10.1177/2041386610382152
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D., & Gupta, N. (1998). An Organization-Level Analysis Of Voluntary And Involuntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5), 511-525. doi:10.2307/256939
- Shaw, J. D., Duffy, M. K., Johnson, J. L., & Lockhart, D. E. (2005). Turnover, Social Capital Losses, And Performance. *Academy of Management Journal*, 48(4), 594-606. doi:10.5465/amj.2005.17843940
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (2005). Two Routes to Influence: Integrating Leader-Member Exchange and Social Network Perspectives. *Administrative Science Quarterly*, 50(4), 505-535. doi:10.2189/asqu.50.4.505

- Sparrowe, R. T., Liden, R. C., Wayne, S. J., & Kraimer, M. L. (2001). Social Networks And The Performance Of Individuals And Groups. *Academy of Management Journal*, 44(2), 316-325. doi:10.2307/3069458
- Staw, B. M. (1980). The consequence of turnover. *Journal of Occupational Behavior*, 1, 253–273.
- Sundstrom, E., Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45(2), 120-133. doi:10.1037/0003-066x.45.2.120
- Swann, W. B., Milton, L. P., & Polzer, J. T. (2000). Should we create a niche or fall in line? Identity negotiation and small group effectiveness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(2), 238-250. doi:10.1037/0022-3514.79.2.238
- Trow, D. B. (1960). Membership Succession and Team Performance. *Human Relations*, 13(3), 259-269. doi:10.1177/001872676001300306
- Ven, A. H. (1992). Suggestions for studying strategy process: A research note. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 169-188. doi:10.1002/smj.4250131013
- Vegt, G. S., Bunderson, S., & Kuipers, B. (2010). Why Turnover Matters in Self-Managing Work Teams: Learning, Social Integration, and Task Flexibility. *Journal of Management*, 36(5), 1168-1191. doi:10.1177/0149206309344117
- Zaccaro, S. J., & Klimoski, R. J. (2001). The nature of organizational leadership: An introduction. In S. J. Zaccaro & R. J. Klimoski (Eds.), *The nature of organizational leadership*, 3–41. San Francisco: Jossey-Bass.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 451-483. doi:10.1016/s1048-9843(01)00093-5
- Ziller, R. C. (1965). Toward a theory of open and closed groups. *Psychological Bulletin*, 64(3), 164-182. doi:10.1037/h0022390

## ANEXOS

Anexo A. Questionário passado aos colaboradores das equipas.

### QUESTIONÁRIO AOS COLABORADORES

1. Este questionário insere-se num projeto 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 empresas de consultoria. O principal objetivo deste projeto é identificar os fatores relacionados com trabalho em equipa que contribuem para a eficácia dos projetos realizados e para a satisfação quer dos clientes quer dos próprios consultores.
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.<sup>a</sup> Doutora Ana Margarida Passos ([ana.passos@iscte.pt](mailto:ana.passos@iscte.pt)).

Obrigado pela sua colaboração!

---

**Para responder a este questionário pense no projeto de consultoria em que está atualmente envolvido e na equipa em que está a trabalhar**

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

<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo muito</b>	<b>Discordo em parte</b>	<b>Não concordo nem discordo</b>	<b>Concordo em parte</b>	<b>Concordo muito</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
1	2	3	4	5	6	7

A nossa equipa é eficaz...

## A RME e Eficácia da Equipe: O Papel Moderador da Liderança e Centralidade

1.	A levar a cabo ações 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 ação alternativos, num curto espaço de tempo, para lidar com imprevistos	1	2	3	4	5	6	7
5.	Na procura e desenvolvimento de novas competências para dar resposta a situações/ problemas	1	2	3	4	5	6	7
6.	A ajustar o estilo pessoal de cada membro ao da equipa como um todo	1	2	3	4	5	6	7
7.	Na melhoria das relações interpessoais tendo em consideração as necessidades e aspirações de cada membro	1	2	3	4	5	6	7
8.	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**. Utilize, por favor, a mesma escala apresentada anteriormente.

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 atividades	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 consultora	1	2	3	4	5	6	7
8.	Estamos imersos no trabalho desta consultora	1	2	3	4	5	6	7
9.	“Deixamo-nos levar” pelas atividades deste trabalho	1	2	3	4	5	6	7

3. Indique a **rotatividade da sua equipa desde o início do projeto** em que estão atualmente envolvidos

	0 elementos	1 elemento	2 elementos	3 elementos	+ 3 elementos
Número de elementos que saíram da equipa	<input type="checkbox"/>				
Número de elementos que entraram na equipa	<input type="checkbox"/>				

## A RME e Eficácia da Equipa: O Papel Moderador da Liderança e Centralidade

4. Indique, por favor, a **centralidade (importância)** dos elementos que saíram para a realização do projeto:

Nada central	1	2	3	4	5	6	7	Muito central
--------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

5. 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

1.	Existem conflitos pessoais entre os membros da equipa	1	2	3	4	5	6	7
2.	Existe atrito entre os membros da equipa	1	2	3	4	5	6	7
3.	Existe conflito de ideias entre os membros da equipa	1	2	3	4	5	6	7
4.	Existe desacordo entre os membros sobre a forma de distribuir o tempo disponível na realização de tarefas	1	2	3	4	5	6	7
5.	Existe confronto de opiniões sobre o trabalho	1	2	3	4	5	6	7
6.	Existe desacordo na equipa em relação às ideias expressas por alguns membros	1	2	3	4	5	6	7
7.	Existe desacordo entre os membros sobre o tempo que é necessário despender para realizar as tarefas	1	2	3	4	5	6	7
8.	Os conflitos pessoais são evidentes	1	2	3	4	5	6	7
9.	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

6. As questões que se seguem dizem respeito à forma **como a equipa gere o seu tempo**. Utilize, por favor, a seguinte escala:

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

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

## A RME e Eficácia da Equipa: O Papel Moderador da Liderança e Centralidade

4.	Temos ideias semelhantes no que se refere ao tempo necessário para realizarmos as tarefas necessárias.	1	2	3	4	5	6	7
----	--	---	---	---	---	---	---	---

7. Tendo por base o conhecimento que tem da sua equipa, indique, em que medida concorda com cada uma das seguintes afirmações. Utilize, por favor, a mesma escala:

1.	A minha equipa preocupa-se em prevenir acontecimentos negativos	1	2	3	4	5	6	7
2.	Normalmente focamo-nos no sucesso que pretendemos atingir no futuro	1	2	3	4	5	6	7
3.	Preocupamo-nos com a possibilidade de ficar aquém dos nossos objetivos	1	2	3	4	5	6	7
4.	Estamos mais orientados para alcançar resultados do que para evitar fracassos	1	2	3	4	5	6	7
5.	Somos uma equipa que procura cumprir os seus deveres, responsabilidades e obrigações	1	2	3	4	5	6	7
6.	Somos uma equipa que procura atingir os seus desejos e aspirações	1	2	3	4	5	6	7

8. Indique, em que medida concorda com cada uma das seguintes afirmações. Continue, por favor, a utilizar a mesma a escala:

1.	Discutimos regularmente em que medida a equipa está a ser eficaz no seu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Alteramos os objetivos quando as circunstâncias assim o exigem.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Os métodos de trabalho da equipa são discutidos frequentemente.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Os objetivos são revistos com frequência.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Revemos com frequência a forma de abordar os problemas.	1	2	3	4	5	6	7
6.	A minha equipa tem um bom desempenho	1	2	3	4	5	6	7
7.	Estamos satisfeitos em trabalhar nesta equipa	1	2	3	4	5	6	7
8.	A minha equipa é eficaz	1	2	3	4	5	6	7
9.	Não hesitaria em trabalhar com esta equipa em outros projetos	1	2	3	4	5	6	7
10.	Esta equipa poderia trabalhar bem em futuros projetos	1	2	3	4	5	6	7
11.	Nós, enquanto equipa, interpretamos em conjunto os eventos ou situações com que nos deparamos.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Na nossa equipa nós discutimos e integramos pontos de vista distintos sobre eventos ou situações com que nos deparamos	1	2	3	4	5	6	7
13.	Nós, enquanto equipa, desenvolvemos um entendimento global sobre os eventos ou situações com que nos deparamos.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Na nossa equipa procuramos atingir uma compreensão total e clara sobre os eventos ou situações com que nos deparamos.	1	2	3	4	5	6	7

## A RME e Eficácia da Equipa: O Papel Moderador da Liderança e Centralidade

15.	Nós, enquanto equipa e em conjunto, damos sentido a situações ambíguas.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Nós, enquanto equipa, discutimos diferentes perspetivas sobre como compreender eventos ou situações com que nos deparamos	1	2	3	4	5	6	7
17.	Nós, enquanto equipa, procuramos assegurar que temos um entendimento semelhante dos eventos ou situações com que nos deparamos	1	2	3	4	5	6	7
18.	Nós, enquanto equipa, encorajamo-nos mutuamente a olhar para eventos ou situações com que nos deparamos de diferentes perspetivas	1	2	3	4	5	6	7

9. As questões que se seguem dizem respeito às condições do espaço de trabalho da sua equipa. Indique, por favor, **em que medida se encontra satisfeito** com cada um dos seguintes aspetos. Utilize, por favor, a seguinte escala:

Totalmente Insatisfeito	Insatisfeito	Em parte insatisfeito	Não insatisfeito nem satisfeito	Em parte satisfeito	Satisfeito	Totalmente Satisfeito
1	2	3	4	5	6	7

1.	Temperatura do local de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
2.	Qualidade da iluminação	1	2	3	4	5	6	7
3.	Layout do espaço de trabalho e mobiliário	1	2	3	4	5	6	7
4.	Privacidade	1	2	3	4	5	6	7
5.	Qualidade do ar	1	2	3	4	5	6	7
6.	Conforto do espaço de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
7.	Qualidade da acústica e níveis de ruído	1	2	3	4	5	6	7
8.	Quantidade de pessoas no mesmo espaço ( <i>Crowding</i> )	1	2	3	4	5	6	7
9.	Limpeza e manutenção	1	2	3	4	5	6	7
10.	Visualização de espaços naturais	1	2	3	4	5	6	7
11.	Possibilidade de personalização do espaço de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
12.	Considerando todos os aspetos, em que medida se encontra satisfeito com o espaço de trabalho da sua equipa	1	2	3	4	5	6	7

10. As questões que se apresentam de seguida referem-se à forma como a sua equipa planeia o trabalho. Utilize, por favor, a seguinte escala:

Discordo Totalmente	Discordo muito	Discordo em parte	Não concordo	Concordo em parte	Concordo muito	Concordo Totalmente
---------------------	----------------	-------------------	--------------	-------------------	----------------	---------------------

## A RME e Eficácia da Equipe: O Papel Moderador da Liderança e Centralidade

			nem discordo				
1	2	3	4	5	6	7	

A/ Na minha equipa:

1.	Desenvolve um plano claro antes de iniciar qualquer projeto	1	2	3	4	5	6	7
2.	Identifica as tarefas que devem ser realizadas e decide quem as realiza durante o projeto.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Clarifica as expectativas dos membros sobre os seus papéis na equipa	1	2	3	4	5	6	7
4.	Utiliza a lógica “if-then” no desenvolvimento dos projetos onde estou inserido	1	2	3	4	5	6	7
5.	Especifica alternativas de ação a serem utilizadas caso o plano inicial não funcione	1	2	3	4	5	6	7
6.	Comunica planos de <i>backup</i> com antecedência	1	2	3	4	5	6	7
7.	Faz ajustes estratégicos ao seu plano inicial	1	2	3	4	5	6	7
8.	Redistribui tarefas entre os membros da equipa conforme as necessidades	1	2	3	4	5	6	7
9.	Existe coordenação entre os membros para a realização de ações conjuntas	1	2	3	4	5	6	7
10.	Os esforços individuais vão em direção aos objetivos da sua equipa	1	2	3	4	5	6	7
11.	Existe coordenação entre as ações levadas a cabo entre os membros	1	2	3	4	5	6	7

11. Gostávamos que pensasse nos objetivos de trabalho da sua equipa e no seu desempenho. Por favor, utilize a mesma escala de resposta.

1.	A minha equipa tem objetivos claros e específicos para atingir no trabalho	1	2	3	4	5	6	7
2.	Os objetivos da minha equipa são bastantes claros para mim	1	2	3	4	5	6	7
3.	Alguns dos objetivos da equipa são incompatíveis	1	2	3	4	5	6	7
4.	Participo ativamente na definição de objetivos para a minha equipa	1	2	3	4	5	6	7
5.	Os objetivos da equipa são revistos e adaptados, com regularidade	1	2	3	4	5	6	7
6.	Os objetivos da minha equipa são muito difíceis de alcançar	1	2	3	4	5	6	7
7.	A forma como os objetivos da equipa são formulados permite-me estimar em que medida estou perto de os alcançar	1	2	3	4	5	6	7
8.	É muito importante para mim que os outros me vejam como um bom consultor	1	2	3	4	5	6	7
9.	Passo muito tempo a comparar o meu desempenho com os meus colegas	1	2	3	4	5	6	7

## A RME e Eficácia da Equipa: O Papel Moderador da Liderança e Centralidade

10.	Eu sinto-me bem quando sei que tive um desempenho superior aos outros consultores	1	2	3	4	5	6	7
-----	---	---	---	---	---	---	---	---

12. Pense no trabalho realizado pela equipa durante o projeto (por exemplo, análise dos resultados, contacto entre os membros, reuniões, etc.). Indique a percentagem (%) de tempo em que a sua equipa comunicou, na última semana, através dos seguintes métodos. A soma dos quatro métodos de comunicação deverá corresponder a 100%.

1.	Face-a-face	
2.	Comunicação áudio por telefone ou outros dispositivos através da Internet	
3.	Comunicação visual através de Skype ou outras plataformas <i>online</i>	
4.	E-mail (correio eletrónico)	
		100%

13. Pense agora no **comportamento da liderança** da sua chefia. Indique em que medida concorda com cada uma das afirmações. Por favor, utilize a escala seguinte:

<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo muito</b>	<b>Discordo em parte</b>	<b>Não concordo nem discordo</b>	<b>Concordo em parte</b>	<b>Concordo muito</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
1	2	3	4	5	6	7

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.	Diz à equipa como interpretar eventos ou situações com que a equipa se depara.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Diz à equipa como compreender (dar sentido a) eventos ou situações	1	2	3	4	5	6	7
5.	Explica à equipa o significado de eventos ou situações ambíguas	1	2	3	4	5	6	7
6.	Fornece feedback positivo quando a equipa tem um bom desempenho	1	2	3	4	5	6	7
7.	Contribui com ideias concretas para melhorar o desempenho da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Repara em falhas nos procedimentos ou trabalho desenvolvido pela equipa.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Comunica o que é esperado da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Participa na resolução de problemas com a equipa	1	2	3	4	5	6	7
11.	Assegura que a equipa tem objetivos claros de desempenho.	1	2	3	4	5	6	7

## A RME e Eficácia da Equipa: O Papel Moderador da Liderança e Centralidade

12.	Encoraja a equipa a interpretar em conjunto o que acontece à equipa	1	2	3	4	5	6	7
13.	Promove a discussão, em equipa, de diferentes perspetivas sobre eventos /situações com que a equipa se depara	1	2	3	4	5	6	7
14.	Encoraja os membros da equipa a dar o seu ponto de vista sobre eventos/ situações.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Promove o desenvolvimento de um entendimento partilhado entre os membros da equipa acerca de eventos e situações com que a equipa se depara.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Encoraja a equipa a, coletivamente, dar sentido a situações ambíguas	1	2	3	4	5	6	7
17.	Encoraja os membros da equipa a olhar de diferentes perspetivas para eventos/ situações	1	2	3	4	5	6	7
18.	O que o líder diz, muda a forma como a equipa interpreta eventos ou situações com que se depara	1	2	3	4	5	6	7
19.	O que o líder diz, altera a forma como a equipa pensa sobre eventos ou situações com que se depara.	1	2	3	4	5	6	7
20.	O que o líder diz, modifica a forma como a equipa pensa sobre eventos ou situações com que se depara.	1	2	3	4	5	6	7

14. Pense agora na forma como vê a **sua equipa**. Utilizando a mesma escala indique em que medida concorda ou discorda com cada afirmação:

A/ Na minha equipa...

1.	Acredita que é muito produtiva	1	2	3	4	5	6	7
2.	É muito boa a conseguir resultados de alta qualidade	1	2	3	4	5	6	7
3.	Confia em si própria para conseguir bons resultados	1	2	3	4	5	6	7
4.	Interessa-se pelo que faz	1	2	3	4	5	6	7
5.	Acredita que o trabalho que realiza tem valor e significado	1	2	3	4	5	6	7
6.	Acredita que os seus projetos têm significado	1	2	3	4	5	6	7
7.	Tem autonomia para selecionar a forma como realiza o seu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
8.	Sente liberdade no que faz e nas suas escolhas	1	2	3	4	5	6	7
9.	É relativamente independente da gestão nas suas escolhas	1	2	3	4	5	6	7

15. Pense agora na forma como os membros da sua equipa trabalham uns com os outros na realização dos projetos em que estão envolvidos. Por favor, continue a utilizar a mesma escala de resposta.

Alguns membros da minha equipa:

1.	Encaminham as responsabilidades que devem assumir para outros membros da equipa	1	2	3	4	5	6	7
2.	Exercem menos esforço do que seria esperado quando estão na presença de outros elementos da equipa	1	2	3	4	5	6	7



**Para responder a este questionário pense na EQUIPA e no projeto de consultoria específico que está a liderar**

1. As questões que a seguir se apresentam procuram descrever os comportamentos da equipa. 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 muito	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1.	A equipa tem um bom desempenho	1	2	3	4	5	6	7
2.	Os membros estão satisfeitos em trabalhar na equipa	1	2	3	4	5	6	7
3.	A equipa é eficaz	1	2	3	4	5	6	7
4.	Não hesitaria em trabalhar com esta equipa em outros projetos	1	2	3	4	5	6	7
5.	Esta equipa poderia trabalhar bem em futuros projetos	1	2	3	4	5	6	7

2. Pense agora **no seu comportamento enquanto líder da equipa**. Por favor, utilize 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.	Diz à equipa como interpretar eventos ou situações com que a equipa se depara.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Diz à equipa como compreender (dar sentido a) eventos ou situações	1	2	3	4	5	6	7
5.	Explica à equipa o significado de eventos ou situações ambíguas	1	2	3	4	5	6	7
6.	Fornecer feedback positivo quando a equipa tem um bom desempenho	1	2	3	4	5	6	7
7.	Contribui com ideias concretas para melhorar o desempenho da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Repara em falhas nos procedimentos ou trabalho desenvolvido pela equipa.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Comunica o que é esperado da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Participa na resolução de problemas com a equipa	1	2	3	4	5	6	7
11.	Assegura que a equipa tem objectivos claros de desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Encoraja a equipa a interpretar em conjunto o que acontece à equipa.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Promove a discussão, em equipa, de diferentes perspetivas sobre eventos /situações com que a equipa se depara	1	2	3	4	5	6	7
14.	Encoraja os membros da equipa a dar o seu ponto de vista sobre eventos/ situações.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Promove o desenvolvimento de um entendimento partilhado entre os membros da equipa acerca de eventos e situações com que a equipa se depara.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Encoraja a equipa a, coletivamente, dar sentido a situações ambíguas	1	2	3	4	5	6	7
17.	Encoraja os membros da equipa a olhar de diferentes perspetivas para eventos/ situações	1	2	3	4	5	6	7
18.	O que o líder diz, muda a forma como a equipa interpreta eventos ou situações com que se depara	1	2	3	4	5	6	7



## A RME e Eficácia da Equipa: O Papel Moderador da Liderança e Centralidade

Estou inteiramente ao dispor para responder a qualquer questão relacionada com este projecto e a aplicação dos questionários (ana.passos@iscte.pt).

Com os melhores cumprimentos,

---

Ana Margarida Passos  
Professora no Departamento de Recursos Humanos  
e Comportamento Organizacional

Lisboa, 10 de Fevereiro de 2016