

**TEAM PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT E EFICÁCIA DAS
EQUIPAS DE CONSULTORIA: O PAPEL MEDIADOR DOS
PROCESSOS DE ADAPTAÇÃO**

Patrícia dos Santos Cruz Horta

Dissertação submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Recursos
Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientador:

Professora Doutora Ana Margarida Soares Lopes Passos, Professora Associada
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

setembro 2017

Resumo

O principal objetivo deste estudo foi analisar o Empowerment e a eficácia de Equipas nas equipas de consultoria e o papel mediador dos processos de adaptação. Este estudo faz parte de um projeto, Consulteam, que procura estudar equipas de consultoria e os fatores relacionados com o trabalho de equipa.

Foi proposta a hipótese que o Empowerment tem um efeito positivo nos processos de adaptação e na eficácia de Equipa, sendo que os processos de adaptação poderão ser um mediador desta relação. De forma a analisarmos o Empowerment Psicológico das Equipas foram avaliadas três dimensões, a Potência, a Autonomia e o Sentido. Participaram no estudo 154 indivíduos, de 42 equipas e seus respetivos líderes; sendo que os questionários foram aplicados às equipas e aos seus líderes.

Os resultados suportaram a hipótese que previa a influência positiva do Empowerment na Eficácia de Equipa e nos Processos de Adaptação. Foi possível concluir que a perceção dos líderes e das equipas do papel do empowerment na adaptação e na eficácia das equipas é diferente. Porém o estudo não permitiu comprovar totalmente o papel mediador dos processos de adaptação na relação entre empowerment e eficácia de equipa.

O Empowerment é uma ferramenta que permite às equipas serem mais eficazes e adaptarem-se mais facilmente. O estudo da Eficácia de Equipa é um tema fértil na atual literatura e deverá continuar a ser, pois só assim as organizações conseguiram ter sucesso no ambiente de mudança e dinamismo atual.

JEL Classification : **D230** – Organizational Behavior **M54** - Labor Management

Palavras-chave: Equipas, Eficácia das equipas, Empowerment, Adaptação.

Abstract

The main purpose of this study was to examine empowerment and team effectiveness of consulting teams and the mediating role of adaptation processes. This study is part of a project, Consulteam, which seeks to study consulting teams and factors related to teamwork. It was hypothesized that Empowerment has a positive effect on the adaptation processes and Team Effectiveness, and that the processes of adaptation could be a mediator of this relationship. To evaluate Team Psychological Empowerment, three dimensions were analysed: Potency, Autonomy and Meaning. The questionnaires were applied to 154 individuals, 42 teams and their respective leaders.

The results supported the hypothesis that predicted the positive influence of Empowerment on Team Effectiveness and Adaptation Processes. It was possible to conclude that the perception of the leaders and the perception of the teams of the role of empowerment in adaptation and in team effectiveness is different. However, the study did not allow to fully prove the mediating role of adaptation in the relationship between empowerment and team effectiveness.

Empowerment is a tool that allows teams to be more effective and adapt more easily. The study of team effectiveness is a fertile topic in current literature and should continue to be; in today's changing environment and dynamism the success of organizations is linked with the effectiveness of its teams.

JEL Classification : **D230** – Organizational Behavior **M54** - Labor Management

Key Words: Teams, Team effectiveness, Empowerment, Adaptation.

Índice

Resumo.....	ii
Abstract.....	iii
1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura	3
2.1. Equipas de Trabalho e Eficácia de Equipa.....	3
2.2. Empowerment	7
2.3. Potência e Autonomia	9
2.4. Adaptação de Equipa.....	10
2.5. Empowerment e Adaptação	13
Método	14
3. Procedimento	15
3.1. Projeto Consulteam.....	15
3.2. Participantes	15
3.3. Operacionalização das Variáveis	16
4. Resultados	17
4.1. Mediação	18
5. Discussão	23
6. Referências.....	26
Anexos.....	28
Anexo A – Questionário Líder	28
Anexo B – Questionário Colaboradores.....	30

1. Introdução

Hoje em dia vivemos numa sociedade em que a instabilidade política e económica é uma realidade. O fenómeno da globalização veio despoletar mudanças tanto a nível cultural como social sendo que os constantes desenvolvimentos tecnológicos afetam diversas variáveis na nossa vida e das organizações. As organizações necessitam de evoluir constantemente e rapidamente, alterando as suas estruturas e processos. (Baard, Rench, & Kozlowski, 2014; Ployhart & Bliese, 2006; Stokes, Schneider & Lyons, 2010)

De forma a enfrentar estas condicionantes as organizações confiam na capacidade das suas equipas para se adaptarem (Gevers, Uitdewilligen, & Passos, 2015) e serem eficazes de forma a que a organização consiga sobreviver, tenha sucesso e seja sustentável (Unger-Aviram & Erez, 2015).

As equipas tornam-se cruciais para as organizações pois estas conseguem lidar com a complexidade do trabalho de um forma mais eficaz (Rosen et al., 2011).

Contudo, para que sejam eficazes as equipas têm de ser capazes de se adaptarem rapidamente a novas tarefas e exigências do trabalho (Baard et al., 2014; Burke, Stagl, Salas, Pierce, & Kendall, 2006), é assim necessário reconhecer que as equipas devem adaptar-se de forma a terem sucesso e serem eficazes (Maynard, Kennedy, Sommer, & Passos, 2015). Esta ideia não é nova, Terreberry (1968) defendeu que a adaptação se tornaria importante para as organizações que pretendem ter sucesso pois estas seriam externamente influenciadas a adaptarem-se, e as que o fizessem seriam as que vingariam no mercado.

Assim o estudo da adaptação das equipas é um tema relevante e fértil para a investigação e com implicações práticas de extrema importância para as organizações. (Rosen et al., 2011)

A investigação tem procurado analisar os principais preditores dos processos de adaptação. Exemplo disso são os estudos de Baard et al., (2014); Burke, Stagl, Salas, Pierce, e Kendall, (2006); Maynard, Kennedy, Sommer (2015); Rosen et al., (2011).

Contudo a maioria destes estudos tem se focado nos aspectos cognitivos, e menos nos aspectos socio-emocionais e afetivos.

O empowerment tem sido uma ferramenta utilizada pelas organizações para garantir que as equipas, e respectivos membros, são responsáveis pelas suas decisões, performance e resultados (Maynard, Mathieu, Gilson, O'Boyle, & Cigularov, 2012); o empowerment é ainda essencial para garantir que os trabalhadores tomam iniciativa e

proativamente resolvem os problemas que continuamente surgem e desta forma “dão vida” às complexas e contínuas mudanças existentes nas organizações de hoje (Morin et al., 2015).

Esta relação entre o Empowerment e a Adaptação é recomendada por diversos autores (Maynard, Kennedy, & Sommer, 2015); tendo sido apenas relacionados num estudo de 2004 realizado por de Jong e de Ruyter, porém este focou-se no nível individual dos comportamentos de adaptação. Este estudo vem comaltar esta falha na literatura.

Se uma equipa acredita que tem a autoridade e responsabilidade perante as accções e os resultados da sua equipa (Team Psychological Empowerment) quando encontram uma situação disruptiva irão adaptar-se com mais facilidade pois acreditam que o podem fazer como equipa sem responder ao supervisor (Maynard, Kennedy, Sommer, et al., 2015).

Tendo em conta as características do trabalho acima referidas que impactam as equipas que serão alvo deste estudo, considereei importante analisar o TPE como um preditor dos processos de adaptação; pois este permite às equipas estimular a inovação, aceitar o risco e conseguir lidar com a incerteza (Spreitzer, 1995) e ainda permite uma melhor capacidade de resposta e flexibilidade (Mathieu, Gilson, & Ruddy, 2006).

Desta forma e tendo em conta o contexto externo e organizacional que influencia as equipas e a necessidade destas serem fléxiveis e se adaptarem (Richardson & Storr, 2010) o TPE pode contribuir de satisfazer estas necessidades (Spreitzer, 1995) principalmente em ambientes complexos e dinâmicos (Dinnocenzo, Luciano, Mathieu, Travis Maynard, & Chen, 2016) como os das equipas de consultoria em estudo.

A importância deste estudo prende-se com a primeiramente análise de um *gap* na literatura que já foi identificado por diversos autores, estudando o papel do TPE nos processos e adaptação e na eficácia de equipa. Por outro lado este estudo é feito em equipas de consultoria que são um reflexo de um ambiente externo e interno de dinamismo e elevada mudança.

2. Revisão de Literatura

2.1. Equipas de Trabalho e Eficácia de Equipa

Segundo Kozlowski e Bell, (2003: 334) as equipas “são compostas por dois ou mais indivíduos, que existem para realizar tarefas organizacionalmente relevantes, partilham um ou mais objetivos, exibem interdependência de tarefas, interagem socialmente, mantêm e gerem limites e encontram-se inseridas num contexto organizacional que impõe limites e restringe a equipa e influencia trocas com outras unidades” segundos estes autores não faz sentido distinguir grupos de trabalho de equipas de trabalho, sendo a definição de equipas utilizada ao longo deste trabalho.

As equipas são influenciadas por diversos níveis; estando inseridas num sistema multinível, dentro do contexto da organização, caracterizado por: o seu clima, tecnologia, estrutura, liderança, cultura, e o contexto da própria equipa para os indivíduos que a compõem. Os membros da equipa fazem parte e contribuem para o contexto que criam através das suas respostas, interações e particularidades; sendo este contexto criado através de influências *bottom-up* e *top-down*. (Kozlowski & Ilgen, 2006).

É crucial perceber o contexto e as ligações que a equipa tem com os diversos níveis pois a equipa necessita de alinhar os seus processos com as contingências e necessidades do contexto e dos sistemas organizacionais; sendo este alinhamento que torna os processos de equipa eficazes (Kozlowski & Ilgen, 2006).

Porém a eficácia de equipas é mais que sua performance, segundo Hackman (1987, 2002) a eficácia de equipa é composta por várias variáveis; porque nem sempre uma equipa que atinge objetivos e tem bons níveis de performance é uma equipa eficaz, os membros poderão não estar satisfeitos nem querer voltar a trabalhar com aquela equipa.

Hackman (1987), defendeu que é essencial analisar outra variáveis de forma a realmente perceber a eficácia de uma equipa; devemos ter em conta a experiência da equipa e se esta contribuiu para a satisfação e bem estar dos membros e o seu crescimento, analisando assim a satisfação da equipa; devemos também analisar a viabilidade da equipa, ou seja o desejo e vontade de voltar a trabalhar com a mesma equipa; devemos ainda ter em conta a performance da equipa, ou seja o nível como a equipa atinge os outputs, os standards de qualidade, quantidade e rapidez definidos. É esta definição mais alargada de Eficácia de Equipa a utilizada ao longo deste trabalho.

Também Cohen e Bailey, (1997) desenvolveram uma *framework* heurística de eficácia de equipa focada em outros fatores que não só a performance tal como Hackman (1987),

caracterizando a eficácia em três dimensões (a) eficácia de performance analisada a respeito da qualidade e quantidade dos resultados; (b) nas atitudes dos membros da equipa; e por fim (c) nos *outcomes* comportamentais.

Existem diversos modelos de eficácia de equipa que ao longo do tempo têm evoluído e vindo a ser estudados.

Em 1964, McGrath, apresentou pela primeira vez o modelo I-P-O (*input-process-output*) onde Inputs são descritos como antecedentes que permitem e influenciam as interações dos membros, tais como características individuais dos membros da equipa, fatores ao nível da equipa, fatores de contexto e organizacionais; estes inputs irão acionar os processos de equipa. Os processos de equipa foram descritos como as interações dos membros que levam ao objetivo da equipa, e são o que permite a transformação dos *inputs* em *outputs*; os outputs são a consequência ou resultado das atividades da equipa. Esta *framework* inicial foi melhorada e desenvolvida ao longo dos anos por diversos autores sendo um guia essencial no estudo das equipas (Mathieu, Maynard, Rapp, e Gilson, 2008)

O trabalho de Marks e colegas (2001) é um marco no estudo das equipas, segundo estes autores ao estudarmos uma equipa e a sua eficácia, não só deveremos ter em conta os recursos que a equipa dispõe e os seus talentos como os processos que esta usa para interagir durante o seu trabalho para atingir os seus objetivos.

O modelo apresentado por Marks (2001) está baseado na *framework* I-P-O, onde as trajetórias da performance das equipas constituem vários ciclos de I-P-O que ocorrem tanto sequencialmente como simultaneamente; é comum o fim de um episódio marcar o início de outro, mas esta realidade não é sempre verdade principalmente quando existe mais complexidade e os episódios ocorrem simultaneamente.

Estando este modelo baseado numa ideia temporal, os diversos processos de equipa são influenciados pelas diferentes fases de uma equipa, tendo de ser percebidos e analisados temporalmente pois uma equipa está condicionada por *deadlines* e limites temporais.

Marks e colegas (2001) introduziram a definição de estados emergentes, que foram definidos como: “constructos que caracterizam propriedades de uma equipa que tipicamente têm uma natureza dinâmica e variam como função no contexto de equipa, inputs, processos e *outcomes*” (Marks, 2001: 358). Os estados emergentes são resultado das experiências da equipa não representando assim as interações desta ou as suas ações que levam a *outcomes*; os estados emergentes relacionam-se ciclicamente com os processos de equipa (Marks, 2001).

Quando uma equipa foca a sua atividade em atingir os objetivos traçados, e em tarefas de trabalho que diretamente irão levar a equipa a atingir os seus objetivos está num período de

fase de ação. Quando as tarefas e ações que a equipa está focada estão relacionadas com atividades de planeamento, reflexão e avaliação então a equipa está numa fase de transição. Durante os períodos de tempo em que as equipas estão a avaliar o seu trabalho e ou a planear atividades de forma a atingir os seus objetivos, ou seja durante a fase de transição, os processos que ocorrem são a (a) Análise da Missão, o processo de analisar, interpretar e avaliar a missão da equipa, o que permite à equipa reconhecer as principais tarefas e o contexto que irá influenciar a execução da missão; este é um processo principalmente cognitivo que também inclui discussão verbal de forma a garantir uma visão partilhada; (b) Especificação de Objetivos, onde a equipa procede à identificação e priorização dos objetivos de forma a definir como e quando estes devem ser atingidos; e (c) Formulação de Estratégias e Planeamento, tendo em conta os limites de recursos, tempo e contexto a equipa irá desenvolver o seu plano de ação para atingir a missão, discutir expectativas, analisar da informação, priorizar, dividir responsabilidades e comunicar os planos a todos os membros da equipa. (Marks, 2001)

A Fase de Ação é caracterizada por períodos de tempo onde as atividades desempenhadas pela equipa estão ligadas diretamente com os objetivos a atingir, tal como na fase explicitada anteriormente também esta tem processos característicos devido ao seu foco, descritos abaixo. estes são a (a) Monitorização do Progresso para o objetivo; (b) Monitorização de sistemas; (c) Monitorização da Equipa e das respostas de backup, e (d) Atividades de Coordenação.

O processo de (a) monitorizar o progresso para os objetivos consiste em realizar o *tracking* das tarefas e do progresso da equipa para a missão interpretando as informações do sistema, analisando e comunicando esta informação para a equipa. A (b) monitorização de sistemas, é caracterizada por atividades como o *tracking* das condições do ambiente e dos recursos da equipa e dos seus sistemas internos. A (c) monitorização da equipa e das respostas de backup inclui atividade como apoiar a equipa na execução das tarefas ao dar *feedback* ou *coaching*, ou realizar a tarefa de outro membro da equipa; para que isto aconteça toda a equipa deve ter conhecimento das responsabilidades de cada membro para que intervenha da melhor forma e no tempo certo. As (d) atividades de coordenação foram definidas como o processo que define a sequência das ações e o tempo de realização destas. (Marks, 2001)

O processo interpessoal ocorre durante ambas as fases e tem grande influência na eficiência dos outros processos; este processo é caracterizado por atividades interpessoais, que não devem ser confundidas com os estados emergentes, que resultam e influenciam estas atividades. As três dimensões deste processo são: a gestão de conflitos, que ocorrem devido ao contexto interpessoal de trabalhar em equipa e devem ser geridos corretamente; a segunda

dimensão é a construção de confiança e motivação, criando na equipa uma confiança coletiva, motivação e coesão de forma a atingir a missão em comum, garantindo que a equipa acredita na sua capacidade e competência; por fim a ultima dimensão relativa a este processo é a gestão de afetos que envolve atividades como a gestão das emoções dos membros que são afetados por as condições do trabalho, questões pessoais ou de contexto. (Marks, 2001)

Ilgen, Hollenbeck, Johnson, e Jundt, (2005) apresentaram diversas limitações do modelo I-P-O, referindo que este não permitia analisar a equipa de uma forma complexa e adaptativa; incluíram no seu modelo estados emergentes cognitivos e afetivos e processos comportamentais. Outra limitação que Ilgen et al., (2005) apontaram foi a não identificação dos *feedback loops*, pois segundo estes autores o modelo não pode ser analisado como um único ciclo linear de inputs para output, sendo necessário ter em conta de que forma os outputs podem ser inputs para próximos processos de equipa e estados emergentes. A *framework* I-P-O indica a existência de uma progressão linear das influências de uma categoria para a outra, porém as relações de influência são mais complexas, os estados emergentes desenvolvem-se ao longo da vida de uma equipa impactando os *outcomes* desta; o foco de análise tem de ser mais abrangente; tendo em conta quando, onde e como os vários processo e estados emergentes se tornam relevantes (Ilgen et al., 2005).

Ilgen et al., (2005) apresentaram o modelo IMOI, input-mediador-output-input, como um modelo mais abrangente, que substitui o termo processo por mediador, de forma a incluir mais variáveis influenciadoras; inclui ainda um “I” no final para explicitar a ideia de um processo cíclico com feedback que acontece quando a equipa faz a transição de um episódio para outro, tendo o feedback grande influência no progresso da equipa ao longo do tempo. Referiram ainda a ligação entre as diversas categorias que podem ser não lineares ou condicionais.

Este modelo apresentado por Ilgen et al.,(2005) em semelhança com IPO apresentou a noção de tempo, sendo definidas diversas fases de desenvolvimento da equipa; desde a fase inicial de *forming* (IM), à fase de funcionamento (MO) onde a equipa ganha mais experiência em trabalhar em conjunto, até à fase de *finishing* (OI) onde a equipa completa um ciclo e começa outro. O modelo IPO funcionou como a base para diversos modelos do estudo da eficácia de equipas.

Mathieu e colegas (2008) sintetizaram os inputs em três categorias, as características individuais dos membros da equipa, onde se encontra a personalidade, competências, demografia, diversidade, entre outros; os fatores a nível da equipa, como interdependência, tecnologia, liderança de equipa, estrutura da equipa; e os fatores organizacionais, como o

contexto organizacional, o meio, os sistemas de Recursos Humanos. Estes autores incluíram nos mediadores os processos de equipa e estados emergentes, apresentando como outputs critérios múltiplos como a performance e o serviço prestado aos clientes.

O modelo de Salas, Sims e Burke (2005), conhecido como “Big 5”, apresenta cinco componentes base para o trabalho em equipa, a liderança de equipa, a orientação de equipa, *mutal performance monitoring*, comportamentos de back-up e adaptação; que são facilitados por mecanismos de coordenação como modelos mentais partilhados e *closed loop communication*

2.2. Empowerment

O estudo do Empowerment, enquanto variável preditora da eficácia do trabalho em equipa, é ainda recente. Ao analisarmos a literatura relativa ao empowerment podemos identificar duas principais conceptualizações, a primeira do empowerment estrutural e do empowerment psicológico, sendo este trabalho focado na última.

O empowerment estrutural é um conceito que advém da transferência da autoridade, estando baseado no poder de decisão, na responsabilidade dos membros da equipa, nas características organizacionais como políticas e procedimentos internos e *team designs* (Maynard et al., 2012).

O empowerment estrutural foi visto por Mathieu, Gilson, e Ruddy, (2006) como um antecedente do empowerment psicológico.

O empowerment psicológico por sua vez é a perceção que a equipa tem da sua autoridade, responsabilidade e poder de decisão; focando-se não na transição de poder, mas na perceção deste poder e nos estados cognitivos. Podendo ser assim o empowerment psicológico ser analisado como um processo motivacional (Maynard et al., 2012).

Este conceito foi inicialmente definido por Conger e Kanungo (1988:474) como “a process of enhancing feelings of self- efficacy among organizational members through the identification of conditions that foster powerlessness and through their removal by both formal organizational practices [structural empowerment] and informal techniques of providing efficacy information”. Esta conceptualização baseou-se na visão que o empowerment não é algo que resulta de apenas uma intervenção organizacional, mas sim de um estado cognitivo que é conseguido quando os indivíduos acreditam que estão empowered.

Na literatura relativa ao empowerment psicológico encontramos duas correntes; a primeira que tem por base o modelo de duas dimensões de empowerment focada nos conceitos

de autoridade e responsabilidade e o modelo de quatro dimensões de empowerment (Mathieu et al., 2006).

Ao longo do tempo a conceptualização das quatro dimensões do empowerment tem vindo a ser adaptada por diversos autores e é a mais utilizada e completa.

O empowerment começou por ser percecionado como um conceito motivacional de *self-efficacy* e individual (Conger e Kanungo, 1988) tendo evoluído para uma visão de empowerment multifacetada explicada através de quatro cognições: sentido, competência, determinação própria e impacto, apresentada por Thomas e Velthouse, (1990). Estes autores referiram que o empowerment não é uma característica de personalidade, mas sim um conjunto de cognição afetadas pelo ambiente de trabalho; sendo um espelho das perceções das pessoas sobre elas próprias e em relação ao seu ambiente de trabalho. Spreitzer (1995, 1997) adaptou e desenvolveu um modelo multidimensional baseado no modelo de quatro dimensões inicialmente apresentado por Thomas e Velthouse, (1990).

Kirkman & Rosen (1999), propuseram uma conceptualização do empowerment ao nível da equipa, alavancado o trabalho de Spreitzer (1995, 1997), apresentando uma conceptualização quatro dimensões relacionadas mas independentes, que mutualmente se reforçam mas são distintas; são dimensões desenvolvidas e partilhadas coletivamente. É sobre este modelo que o trabalho é desenvolvido.

A potência, que representa a *self efficacy* do empowerment individual, definida como a perceção coletiva que a equipa pode ser eficaz. (Guzzo, Yost, Campbell, e Shea, 1993)

A segunda dimensão é *meaningfulness* (Sentido), que foi definida por Hackman, (1987) como a perceção que a equipa tem que a sua tarefa é importante, detém valor e vale a pena o tempo despendido.

A autonomia, explicada por Hackman, (1987) como o grau em que uma equipa sente a independência, liberdade e discricção relativa ao seu trabalho

A última dimensão é o impacto, que é o significado e importância que a equipa atribui ao seu trabalho (Hackman, 1987), esta perceção é conseguida através do feedback organizacional, de outros colegas e ainda de clientes (Ancona, 1990).

Várias são as consequências positivas de uma equipa empowered, Maynard et al., (2012) no seu modelo IPO concluíram que uma equipa empowered consegue mais facilmente alinhar as suas capacidades interesses com as necessidades do seu trabalho conseguindo atingir melhores resultados e uma equipa mais motivada.

Kirkman & Rosen, (1999), concluíram que equipas mais empowered são mais eficazes; o empowerment das equipas influencia positivamente a proatividade, o comprometimento e o

serviço ao cliente. Spreitzer, (1995) refere comportamentos de inovação e eficácia de equipa como fatores consequentes do empowerment. Thomas e Velthouse (1990) defenderam que o empowerment aumenta também a eficácia dos gestores, pois irá melhorar a sua iniciativa, resiliência e concentração; os gestores empowered acreditam que podem influenciar positivamente o seu trabalho e são competentes o que os irá tornar mais proativos de forma serem capazes de antecipar problemas e agir independentemente. O empowerment psicológico de equipa é essencial para a gestão da mudança e para a estimular (Conger e Kanungo, 1988).

Hipótese 1: O Team Psychological Empowerment influencia positivamente a eficácia de equipas

2.3. Potência e Autonomia

Vários autores relacionaram os conceitos de *self-efficacy* e potência com a performance da equipa e a sua eficácia. Estes conceitos permitem que a equipa sinta confiança nela própria e ajuda as equipas a perseverar quando encontram desafios e obstáculos. (Gully et al., 2002)

O conceito de *self-efficacy* foi definido como a crença da capacidade para se motivar, para mobilizar os recursos cognitivos necessários e as ações necessárias de forma a atingir resultados (Bandura, 1986, 1997; Wood & Bandura, 1989). Este conceito ao nível da equipa, é denominado como *team-efficacy*, a crença que a equipa consegue realizar uma tarefa com sucesso, e que tem as capacidades para tal; sendo a convicção da equipa como uma unidade (Gully et al., 2002).

Esta crença na eficácia da equipa, irá afetar as ações da equipa, o esforço com que enfrentam as tarefas e a perseverança nas suas tarefas e para os seus objetivos Bandura (1982, 1986, 1997).

A potência é definida por Guzzo et al. (1993) como a crença coletiva dos membros da equipa que esta pode ser eficaz e está fortemente ligada com a eficácia de equipa (Cohen, S. G., & Bailey, 1997). A potência de um grupo, é caracterizada por uma crença generalizada das capacidades de uma equipa de ter sucesso de qualquer contexto ou tarefa que tenha de enfrentar; vários autores referiram a ligação positiva entre potência e eficácia de equipa; sendo que as equipas com altos níveis de potência apresentam melhores resultados, os membros estão mais satisfeitos, e os níveis de produtividade são mais altos, que as que não têm (Guzzo et al., 1993).

O trabalho de Gully et al., (2002), concluiu que a eficácia de equipa e a potência estão positivamente relacionadas com performance; estes conceitos influenciam ainda o contexto de

negociação, tomada de decisão, gestão de conflitos, influenciando a forma como a equipa vê uma situação como uma ameaça ou oportunidade, e ainda a capacidade de processar e partilhar informação e regular os conflitos (Gully et al., 2002). A participação substantiva foi considerado por autores como (Cohen & Bailey, 1997) como um preditor bastante importante de participação consultiva e conseqüente benefícios para a performance e atitude das equipas. Considerando que as *self-directed teams* beneficiam de *outcomes* positivos de performance e atitude.

A autonomia foi também relacionada, por estes autores, com a alta performance das equipas de trabalho. A autonomia de equipa foi descrita por Langfred (2005) como a liberdade que a equipa tem para decidir como realiza as tarefas, sendo crucial mais uma vez distinguir este conceito que está ao nível da equipa do conceito de autonomia individual.

De forma a que uma equipa tenha sucesso a alocação da autonomia tem de ser de considerada o nível de equipa e individual, pois ambos irão influenciar o sucesso da equipa, deverá ainda existir condições de alta interdependência de tarefa. (Langfred, 2005). O estudo de Haas, (2010) veio alargar o conhecimento sobre autonomia, contribuindo para a literatura ao introduzir a relação entre conhecimento externo e autonomia. Estes autores defendem no seu estudo que, a autonomia da equipa aliada ao conhecimento externo cria condições para a eficácia de equipa. Concluindo, a autonomia permite uma melhor exploração das capacidades da equipa.

De acordo com a literatura proponho as seguintes hipóteses:

H1a: A dimensão de Potência influencia positivamente a eficácia de equipa

H1b Dimensão de Autonomia influencia positivamente eficácia de equipa

2.4. Adaptação de Equipa

A realidade de mudança constante e permanente continua a ser um desafio para as organizações, desafio este que não pode ser ultrapassado eficazmente apenas através de estratégias *top-down* e respostas organizacionais baseadas em comando e controlo, mas sim através de estratégias focadas na equipa. O comprometimento mútuo e coletivo dos membros da equipa funciona como um mecanismo de defesa da ameaça que pode ser a mudança; aliado à flexibilidade, que permite aos membros crescerem; e o foco nos resultados, que motiva, desafia, suporta e recompensa os membros que entram no processo de mudança (Katzenbach

& Smith, 1992). Segundo Katzenbach & Smith (1992) as equipas são necessárias para garantir uma resposta eficaz aos desafios que uma organização enfrenta; referiu ainda que são o futuro das organizações, utilizou termos como “não hierarquizada”, “horizontal” e “networked”; o que hoje em dia se confirma pela realidade organizacional e a clara necessidade de adaptação que é respondida pela equipa no contexto presente de mudança (Baard et al., 2014).

O trabalho de Burke e colegas (2006) em muito contribuiu para a literatura sobre adaptação, apresentando relevantes contribuições sobre conceitos como a aprendizagem de equipa, inovação de equipa, gestão da performance de equipa influenciam a adaptação de equipa. Segundo estes autores as equipas maximizam a adaptação a situações inesperadas e à mudança, através das capacidades e experiências do coletivo dos membros.

Team adaptive performance foi definida por Burke e colegas (2006) como “an emergent phenomenon that compiles over time from the unfolding of a recursive cycle whereby one or more team members use their resources to functionally change current cognitive or behavioural goal-direct action or structures to meet expected or unexpected demands” (Burke et al., 2006: 1192) O conceito de *team adaptive performance* é o *output* da equipa que gera os estados emergentes e o processo do ciclo adaptativo, que irão criar *outputs* como a adaptação de equipa.

Maynard, Kennedy, & Sommer (2015) apresentaram um modelo de *team adaptation* através do modelo de *input-mediator-outcome* (IMO), apoiando-se no trabalho de (Marks, 2001) e de (S W J Kozlowski & Ilgen, 2006). Apresentando três conceitos: *team adaptability* como *input*, *team adaptation process* como o mediador ou processo e *team adaptive outcome* como o *outcome*.

A capacidade inerente de uma equipa se adaptar perante uma disrupção ou *trigger* e realizar as necessárias mudanças e ajustamentos é definida pelo termo *Team Adaptability* que no modelo apresentado por estes autores é um *input*, consecutivamente existe os mediadores ou processos que são as interações dinâmicas existentes entre membros de uma equipa ou estados emergentes. *Team adaptive outcomes* foram definidos como as consequências do processo de adaptação que podem integrar estados emergente tais como reações afetivas dos membros da equipa; *team effectiveness*, *team performance* e *team cognition*.

De acordo com Maynard, Kennedy, Sommer, & Passos (2015) a *team adaptability* deverá ser analisada como um contínuo, fundamentando a sua proposta na assunção que as equipas podem possuir a capacidade para se adaptarem ou não.

Num lado do espectro estão as equipas que não têm capacidade de adaptação, não sendo assim flexíveis, os autores caracterizam estas equipas como *brittle* (rígidas); no outro lado do espectro encontram-se as equipas que os autores denominam por elásticas, pois conseguem

adaptar-se com sucesso a novos e adversos meios, sendo flexíveis quando enfrentam uma disrupção. Uma equipa que escolhe não se adaptar irá influenciar a sua rigidez, tornando-a mais *brittle*; por outro lado uma equipa que frequentemente se adapte irá desenvolver a sua capacidade de adaptação tornar-se assim mais elástica. Os autores comparam a adaptação a um músculo que quando não exercitado começa a atrofiar. (Maynard, Kennedy, Sommer, e Passos, 2015)

Segundo Hollenbeck, Ellis, Humphrey, Garza, e Ilgen, (2011) capacidade de uma equipa se conseguir adaptar ou não está inerente às suas capacidades como equipa; sendo que M. Travis Maynard, Kennedy, & Sommer (2015) sugeriram que está ligada aos membros da equipa e aos seus fatores de personalidade, capacidades cognitivas, interesse na tarefa, *self-efficacy*, capacidade de manter a calma, ser flexível, entre outros.

Maynard, Kennedy, e Sommer, (2015) consideraram o processo de adaptação como uma variável mediadora ou de processo; apoiaram-se na *framework* de processos de equipa de Marks (2001) analisando o processo de *team adaptation* através dos ajustamentos realizados para responder à necessidade de adaptação perante um *trigger*. Se por um lado a equipa quando encontra *triggers* com base na *taskwork* deverá ajustar os seus processos de ação, quando a equipa encontra *triggers* baseados no trabalho em equipa deverá ajustar os seus processos interpessoais.

As equipas entram num processo de adaptação como forma de responderem à necessidade de adaptação devido a novas condições no se trabalho. Existem vários antecedentes que influenciam este processo tais como a estrutura e o seu design. As equipas estruturas com descentralização na decisão (Hollenbeck et al. 2011), as equipas com estruturas de recompensas cooperativas (Johnson et al., 2006) e estruturas divisionais tornam este processo mais fácil. É de referenciar também as características de uma equipa tais como a sua experiência, eficácia coletiva e modelos mentais (Maynard, Kennedy, & Sommer, 2015). Características individuais dos membros de uma equipa tais como a capacidade de ser flexível, ter uma mente-aberta e manter a calma foram apontadas como uma influência positiva na capacidade de uma equipa se adaptar (Pulakos, Arad, Donovan, 2000).

Os mediadores são considerados uma parte do estudo da adaptação de equipa importante pois influenciam a eficácia dos processos de adaptação e como estes são conduzidos, e consequentemente influenciam os *outcomes* da adaptação de equipa. Os mediadores mais abrangidos na literatura deste tema são a partilha de informação e a comunicação, a coordenação e a cognição das equipas, Maynard et al. (2015) sugeriram o estudo do papel de outros estados emergentes tal como o team empowerment.

Ao nível da equipa os *outcomes* incluem a sua influência positiva na performance, na eficácia da missão e tomada de decisão e ainda na inovação. Porém quando o processo de adaptação é realizado de forma imprecisa o seu impacto pode ser negativo a nível individual (Maynard, Kennedy, & Sommer, 2015).

2.5. Empowerment e Adaptação

A necessidade atual de maximizar as flexibilidade das equipas e a sua adaptabilidade é algo sentido as organizações de hoje em dia, principalmente em ambientes complexos e dinâmicos; o *team psychological empowerment* foi considerado como um meio para satisfazer estas necessidades (Dinnocenzo et al., 2016).

Apesar de ser mencionada em diversos estudos a relação entre o empowerment psicológico de equipa e adaptação de equipa foi muito pouco estudada; tendo apenas sido relacionada em um estudo em 2004 de De Jong e colegas.

Segundo Maynard, Gilson, e Mathieu (2012) a alocação de autoridade e responsabilidade para o nível dos membros da equipa, o que caracteriza o empowerment, permite às organizações serem capazes de se adaptar em ambientes voláteis.

Han e Williams, (2008) defenderam que uma organização deve ter mecanismos que permitam a flexibilidade e coordenação para a adaptação de forma a que consiga suportar climas de aprendizagem onde os membros conseguem lidar com situações não rotineiras, mecanismos estes que são conseguidos através de empowerment e outras práticas organizacionais.

Maynard, Kennedy, Sommer, et al., (2015) sugeriram que os managers deverão suportar a equipa com ferramentas e técnicas que os permitam realizar um *debriefing* após um processo de adaptação de forma a melhorar a sua performance, o comprometimento organizacional e o team empowerment em próximos episódios.

Os autores referiram que o team empowerment poderá influenciar positivamente certas relações do processo de adaptação; quando uma equipa reconhece o seu poder para tomar decisões e a sua responsabilidade sobre os *outcomes* irá mais facilmente adaptar-se. Pois a capacidade de se adaptar sem necessitar de responder a um supervisor irá possivelmente permitir à equipa realizar mais facilmente o processo de adaptação; consequentemente se o *outcome* desta adaptação é positivo o sentido coletivo de team empowerment deverá reforçado.

Tendo em conta a literatura é esperado que:

Hipótese 2: O team psychological empowerment influencia positivamente o processo de adaptação.

As quatro dimensões do Team Psychological Empowerment criam uma perceção da autoridade e responsabilidade por parte da equipa que por sua vez permite um processo de adaptação mais fácil, devemos ter em conta também o já estudado papel da Potência e Autonomia numa equipa e na sua eficácia.

Para que uma equipa consiga ser eficaz deverá conseguir adaptar-se rapidamente a novas tarefas e exigências (Baard et al., 2014; Burke et al., 2006), o que poderá ser conseguido através do Team Psychological Empowerment; tendo em conta estes pressupostos literarios é de esperar a seguinte hipótese:

Hipótese 3: A Adaptação de Equipa é mediadora da relação entre Team Psychological Empowerment e a Eficácia de Equipa

Após a análise da literatura existente sobre os temas de eficácia de equipa, TPE e adaptação de equipa, e propostas as hipóteses acima, abaixo (Figura 1) está o modelo de investigação; que explicita as relações e influencias já acima referidas.



Figura 1. Modelo de investigação

3. Procedimento

3.1. Projeto Consulteam

O projeto Consulteam é um projeto de investigação realizado por um grupo de alunos de mestrado do ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, focado na eficácia do trabalho em equipa em contexto de empresas de consultoria.

O intuito do projeto de investigação, Consulteam, 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.

De forma estudar estes fatores foi aplicado um questionário as equipas de consultores de cada empresa, os questionários dos membros da equipa são assim agrupados resultando assim na perceção da equipa. Foi aplicado também um questionário aos responsáveis diretos das equipas.

Cada questionário foi distribuído em papel por um dos membros da equipa de investigação ao líder e à equipa correspondente, sendo depois recolhido por cada membro da equipa do projeto.

3.2. Participantes

Neste estudo participaram 42 equipas (154 indivíduos) provenientes de nove empresas. As equipas são constituídas em média por cinco elementos apresentando um Desvio Padrão de 3.49.

As equipas são constituídas principalmente por Consultores (56%), 11% dos membros das equipas são membros com funções de Técnicos ou Administrativas; 6% dos membros das equipas são estagiários, 25% dos membros apresentam funções variadas como Analista, Auditor, funções de gestão, Executivo, entre outras.

A idade média encontrada nas equipas é de 29 anos, com um Desvio Padrão de 7.54; sendo que 21.6% são do sexo masculino e 71.4% do sexo feminino.

Relativamente à antiguidade na empresa, 39.6% dos membros das equipas estão na empresa à menos de um ano; 36.4% estão na empresa entre um e três anos; 8.4% apresenta uma antiguidade entre três a cinco anos; 5.2% dos participantes tem uma antiguidade entre cinco a sete anos; e por fim com uma antiguidade de mais de sete anos 10.4% dos participantes.

Relativamente aos líderes das equipas, estes apresentam uma idade média de 37 anos (D.P = 7.76) e 50% são do sexo masculino e 47.6% do sexo feminino, 50% dos líderes das equipas tem uma antiguidade na empresa de mais de sete anos; 4.8% entre cinco e sete anos de antiguidade; 14.3% com uma antiguidade de três a cinco anos; 21.4% estão na empresa de um a três anos e 4.8% dos líderes têm uma antiguidade de menos de um ano na empresa.

3.3. Operacionalização das Variáveis

O Team Psychological Empowerment foi avaliado através de 2 medidas; a dimensão de Potência foi operacionalizada através de três propostas de Guzzo e colegas (1993); adaptada ao nível da equipa (e.g., “Acredita que é muito produtiva”). As dimensões de impacto, autonomia e sentido foram avaliadas através das medidas de Thomas e Tymon (1993), de seis itens adaptada ao nível da equipa e posteriormente sumariadas, sendo que três referem-se a Autonomia (e.g., “Tem autonomia para selecionar a forma como realiza o seu trabalho”) enquanto que apenas dois para Sentido (e.g., “Acredita que o trabalho que realiza tem valor e significado”). Sendo que foi deixada a variável de Impacto fora deste estudo de forma a não se tornar demasiado extenso.

Os participantes indicam o grau com o qual concordavam ou discordavam com a afirmação pensando no contexto de equipa; numa escala tipo Likert de sete pontos (1 = Discordo totalmente a 7= Concordo totalmente).

A eficácia de equipa foi analisada através da análise de três fatores, o Desempenho, a Viabilidade e a Satisfação. Estes fatores foram avaliados no questionário do líder e da equipa.

O Desempenho foi avaliada através de dois itens adaptados de (González-Romá, V., Fortes-Ferreira, L., & Peiró, 2008). Os participantes indicam o grau com o qual concordavam ou discordavam com a afirmação pensando no contexto de equipa; numa escala tipo Likert de sete pontos (1 = Discordo totalmente a 7= Concordo totalmente).

A Viabilidade foi avaliada por dois itens adaptados de (Costa, P. L, Passos, A. M., Barata, 2015), os participantes mostravam o seu grau de acordo com as afirmações, numa escala tipo Likert de sete pontos (1 = Discordo totalmente a 7= Concordo totalmente). Foi adaptado um item geral de (Standifer, R. L., Raes, A. M. L., Peus, C., Passos, A. M., Santos, C. M., Weisweiler, 2015) para avaliar a Satisfação, os participantes mostravam o seu grau de acordo com as afirmações, numa escala tipo Likert de sete pontos (1 = Discordo totalmente a 7= Concordo totalmente).

A Adaptação de equipa foi operacionalizada através da medida de oito itens de Marques-Quinteiro, Ramos-Villagrasa, Passos, & Currel, (2015); os participantes indicaram o grau de acordo ou discordância com a afirmação pensando no contexto de equipa; numa escala tipo Likert de sete pontos (1 = Discordo totalmente a 7= Concordo totalmente).

4. Resultados

Tendo em conta que o nível de análise deste estudo é a equipa, foi necessário agregar as respostas individuais dos membros para ser possível analisar a perceção da equipa. Para tal calculei o índice de acordo da equipa (Rwg); os valores de Rwg das diversas variáveis são apresentados no quadro 1 abaixo. Os valores do rwg para as diferentes variáveis em estudo estão acima de 0.7 como adequado para a agregação.

Quadro 1. *Agregação das variáveis de Equipa*

	Rwg Potência	Rwg Sentido	Rwg Autonomia	Rwg Eficácia	Rwg Satisfação	Rwg Viabilidade
Média	.86	.83	.71	.86	.73	.77
DP	.15	.16	.37	.17	.32	.25

O quadro 2 abaixo apresenta os valores das médias, desvios-padrão e correlações das variáveis em estudo tanto ao nível da equipa como do líder.

Verifica-se que existe uma correlação significativa e positiva entre as variáveis predictoras correspondentes às dimensões do TPE (Potência, Autonomia e Sentido) e a Adaptação; sendo o valor mais elevado o da correlação com a Potência ($r = .663$, $p < .01$).

As dimensões de Potência, Sentido e Autonomia também se correlacionam significativamente e positivamente com a Performance, Satisfação e Viabilidade das equipas.

O mesmo não acontece quando analisamos a correlação com as variáveis como a Performance e a Satisfação avaliadas por o líder, onde a correlação existente com a Autonomia não é significativa. A correlação da satisfação analisada pelo líder com o sentido também não é significativa.

Relativamente à Adaptação esta está correlacionada significativamente e positivamente com todas as variáveis correspondentes à eficácia de equipa tanto avaliada pelos membros da equipa como do líder.

Quadro 2. *Estatísticas Descritivas e Correlações*

	Rwg(j)	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Potência	.86	5.66	.64	(.871)									
2. Sentido	.83	5.89	.72	.832**	(.905)								
3. Autonomia	.71	5.26	.73	.638**	.683**	(.901)							
4. Adaptação		5.41	.67	.663**	.594**	.485**							
5. Performance	.86	5.83	.55	.858**	.711**	.538**	.825**						
6. Satisfação	.73	5.63	.81	.683**	.740**	.572**	.788**	.778**					
7. Viabilidade	.77	5.78	.94	.755**	.714**	.548**	.701**	.724**	.858**				
8. Eficácia Líder		5.67	.74	.471**	.325*	.288	.454**	.394*	.379*	.535**			
9. Satisfação Líder		5.71	.87	.415**	.304	.231	.446**	.413**	.336*	.403**	.467**		
10. Viabilidade Líder		6.17	.84	.502**	.323*	.360*	.469**	.392*	.486**	.588**	.713**	.483**	

Nota. N = 41 equipas

Os coeficientes de fidelidade são apresentados na diagonal, entre parênteses (Alfas de Cronbach)

1 Coeficientes de correlação de Pearson

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

4.1. Mediação

O estudo da mediação for feito seguindo os procedimentos sugeridos por Baron e Kenny (1986).

Abaixo observa-se dois quadros com os valores resultantes da análise de regressão linear, um é referente às variáveis da eficácia da equipa analisadas pelo líder e o outro por a equipa. Utilizando o método ENTER, foram obtidos dois modelos, o primeiro que relaciona as variáveis independentes que são as três dimensões do TPE, Potência, Sentido e Autonomia, com a Eficácia a Satisfação e a Viabilidade, como variáveis dependentes; e o segundo modelo adiciona a variável Adaptação de Equipa para avaliar como se comporta o modelo.

Observa-se que a Potência é a variável que mais influencia a Eficácia medida pelo líder (Sig=0.021; β = 0.724) sendo que o mesmo se mantém quando a Adaptação de Equipa é

adicionada ao modelo, porém perde valor significativo (Sig=0.083; β = 0.564). Observamos uma perda de valor significativo do modelo quando adicionada a Adaptação. O modelo 1 apresenta um R² ajustado de 0.174 e o modelo 2 de 0.197.

A Potência continua a ser a variável independente com um valor mais significativo no modelo tendo como variáveis dependentes a Satisfação e a Viabilidade; porém apenas na Viabilidade a Potência mantém o seu valor significativo no Modelo 2.

Quadro 3. *Teste de Hipóteses - Líder*

	Líder											
	Eficácia				Satisfação				Viabilidade			
	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 1		Modelo 2		Modelo 1		Modelo 2	
	β	Sig	β	Sig	β	Sig	β	Sig	β	Sig	β	Sig
Potência	0.72*	0.02	0.56	0.08	0.71*	0.06	0,49	0.21	0.92*	0,008	0.74	0.04
Meaning	-0.24	0.41	-0.28	0.34	-0.15	0.68	-0.2	0,57	-0.45	0,165	-0.49	0.13
Autonomia	0.04	0.81	0.02	0.90	-0.02	0.93	-0.05	0.82	0.19	0,376	0.17	0.44
Adaptação			0.30	0.16			0.42	0.11			0.33	0.16
F	3.81		3.46		2.66		2.78		5.13		4.47	
R ² ajustado	0.17		0.20		0.11		0.15		0.24		0.26	

Quando analisados os modelos com o desempenho Satisfação e Viabilidade avaliadas pela Equipa observei resultados diferentes. O modelo 1 com Eficácia analisada pela equipa apresenta a Potência como um valor de β não standardizado de 0.794 e com um Sig = 0.000; o que se mantém quando adicionada a Adaptação, Sig = 0.000 e β = 0.537. O Modelo 1 apresenta um R² ajustado = 0.716 e o Modelo 2 R² ajustado = 0.841.

No modelo 1 com a Satisfação como variável dependente é a dimensão de Sentido que tem um valor mais significativo no modelo, com Sig = 0.018 e β não standardizado de 0.574; quando adicionada a Adaptação a dimensão de sentido apresenta uma maior significância com Sig = 0,008 e R² ajustado = 0.711.

Relativamente à Viabilidade é a dimensão de potência a com um valor significativo tanto no modelo 1 como 2; porém perde valor significativo no modelo 2.

Quadro 4 . *Teste de Hipóteses - Equipa*

	Equipa											
	Eficácia				Satisfação				Viabilidade			
	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 1		Modelo 2		Modelo 1		Modelo 2	
	β	Sig	β	Sig	β	Sig	B	Sig	β	Sig	β	Sig
Potência	0.75*	.000	0.54*	.000	0.29	0.32	-0.12	0.55	0.75	0.01	0.48	0.09
Meaning	-0.00	0.99	-0.04	0.69	0.57*	0.02	0.51*	0.01	0.34	0.20	0.29	0.24
Autonomia	-0.01	0.90	-0.04	0.55	0.11	0.51	0.06	0.65	0.06	0.75	0.02	0.89
Adaptação			0.39*	.000			0.67*	.000			0.48*	0.01
F	35.49		55.14		16.60		26.17		18.65		17.88	
R ² ajustado	0.72		0.84		0.53		0.71		0.56		0.62	

De forma a analisar a significância dos efeitos de mediação do modelo, foi realizado o teste de Sobel. De forma perceber se a mediação entre as variáveis em estudo é significativa e as hipóteses se confirmam. No Quadro 4 para as variáveis da Eficácia de Equipa avaliadas pelo Líder e o quadro 5 que contem as variáveis de Eficácia de equipa avaliadas pela equipa, encontram-se os resultados do teste de Sobel.

Quadro 5 . *Teste de Sobel - Equipa*

	test stat	std error	p value
P/TA/TP	0,91318324	0.51458457	0.36114618
A/TA/TP	0.89490577	0.33756068	0.37083746
S/TA/TP	0.90806801	0.41640053	0.36384229
P/TA/TV	4.15057699	0.16329489	0.00003316
A/TA/TV	3.04952471	0.14287735	0.00229204
S/TA/TV	3.73728899	0.14592824	0.00018602
P/TA/TS	4.59393737	0.14275684	0.00000435
A/TA/TS	3.2129958	0.13121586	0.00131358
S/TA/TS	4.05113997	0.13026259	0.00005097

Nota.

P Potência S Sentido A Autonomia

TA Adaptação TE Performance TV Viabilidade

Relativamente ao Teste Sobel para o modelo com as variáveis de eficácia de equipa avaliadas pela equipa, posso concluir não existe uma relação de mediação significativa para o modelo que relaciona o TPE com a Eficácia e com a Adaptação de equipa como mediador.

Não existe valor significativo para o modelo que relaciona as variáveis do TPE com eficácia de equipa analisada pela equipa tendo a adaptação de equipa como mediador desta relação (p value > 0.01 e o Valor do teste é 0)

Porém a adaptação é um mediador significativo do modelo quando a analisamos com o TPE e a Viabilidade e a Satisfação.

Os modelos com teste estatístico de maior significância é quando a potência é a variável independente e a Viabilidade ou a Satisfação estão como variável dependente, sendo a adaptação o mediador desta relação.

Segundo a análise realizada pela avaliação das equipas, quando estas se sentem empowered isso irá refletir-se na sua capacidade de adaptação o que por sua vez impacta a viabilidade e a sua satisfação.

Quadro 6. *Teste de Sobel - Líder*

	test stat	std error	p value
P/TA/TE	2.77056101	0.12330643	0.00559598
A/TA/TE	2.35859485	0.09311391	0.01834427
S/TA/TE	2.63684092	0.10425202	0.00836821
P/TA/TV	2.85280363	0.13971028	0.00433354
A/TA/TV	2.40871569	0.10637245	0.01600876
S/TA/TV	2.7074419	0.11845573	0.00678039
P/TA/TS	2.71459255	0.14606538	0.00663574
A/TA/TS	2.32377581	0.1096913	0.02013751
S/TA/TS	2.58845429	0.12326121	0.00964077

Nota.

P Potência S Sentido A Autonomia

TA Adaptação TE Performance TV Viabilidade

Foi analisado o modelo com as variáveis de Eficácia de Equipa analisadas pelo líder. Quando a dimensão de Potência se encontra os resultados do teste de Sobel apresenta um maior valor de significância.

Segundo os líderes equipas com Potência conseguem adaptar-se melhor o que por sua vez garante uma melhor performance da equipa, viabilidade e satisfação desta; promovendo a eficácia de equipa. As outras variáveis do TPE também apresentam um teste de Sobel positivo, porém os valores são baixos.

5. Discussão

Hoje em dia vivemos num contexto de grande dinamismo e mudança, que afeta as organizações e as relações dentro destas.

As equipas têm um papel cada vez mais crucial para lidar com a mudança constante presente nas organizações; assim de forma a que as organizações consigam singrar é necessário perceber como as equipas podem se adaptar e ser eficazes.

As empresas de consultoria são reconhecidas pelas suas estruturas baseadas em equipas e pelo o contexto de grande mudança e dinamismo a que estão sujeitas. Tendo em conta estes fatores decidimos criar o projeto Consulteam, que nos permitiu analisar equipas de consultorias e como estas lidam com diversas questões.

Esta dissertação em particular, centrou-se na análise três grandes temas o TPE, a Adaptação de Equipa e a Eficácia de Equipas.

O Team Psychological Empowerment, permite às equipas alinhar as suas capacidades e interesses de forma a atingir melhores resultados e estarem motivadas (Maynard et al., 2012); o que contribui para a sua Eficácia. A primeira hipótese proposta foi, *O Team Psychological Empowerment influencia positivamente a eficácia de equipas*. Tendo em conta que as dimensões se reforçam mutualmente, mas são independentes e distintas estas foram analisadas separadamente.

As Hipóteses 1, 1a e 1b, foram confirmadas por este estudo quando as variáveis são avaliadas pelas equipas.

Porém, nem todas as dimensões do TPE apresentam uma correlação com o Desempenho, Satisfação e a Viabilidade quando estas variáveis são analisadas pelo líder.

A Potência permite a um equipa sentir confiança e a conseguir perseverar quando encontra objetivos e obstáculos (Gully et al., 2002). As equipas com altos níveis de potência apresentam resultados mais satisfatórios, melhores níveis de satisfação e produtividade (Duffy e Shaw, 2000; Guzzo et al., 1993).

Tal como esperado a potência é única dimensão do estudo com correlação significativa com as várias variáveis que compõem a eficácia da equipa quando esta é avaliada por as equipas e por os líderes; validando assim a Hipótese 1b também a nível da avaliação do líder.

Esta conclusão reflete a perceção dos líderes das consultoras analisadas; estes consideram que o garante a Eficácia das suas equipas é a Potência, sendo a dimensão que tem maior impacto tanto na satisfação como na viabilidade e desempenho destas.

Porém as equipas têm uma percepção diferente sobre quais as dimensões que mais influenciam o seu desempenho, viabilidade e satisfação. Segundo as equipas a Potência é o que mais influencia e a Viabilidade e o Desempenho; porém o que mais influencia a sua Satisfação é o Sentido.

Segundo Maynard e colegas (2012) o empowerment permite às organizações adaptarem-se em ambientes voláteis. Pois permite que as equipas reconheçam o seu poder para tomar decisões, e a responsabilidade que têm perante o resultado; o que garante por sua vez um processo de adaptação mais fácil.

A Hipótese 2, é tal como esperado, também confirmada; a potência, autonomia e sentido influenciam a adaptação; sendo mais uma vez a Potência a dimensão com uma influencia mais significativa com a adaptação.

Era esperado, que de forma a uma equipa ser eficaz deverá conseguir adaptar-se, o que poderá ser conseguido através do empowerment das equipas; *Hipótese 3: A Adaptação de Equipa é mediadora da relação entre Team Psychological Empowerment e a Eficácia de Equipa.*

Não é possível afirmar que a terceira hipótese é comprovada pois existem algumas relações de mediação que não foram confirmadas pelo teste de Sobel.

Quando analisada esta hipótese através das variáveis de Eficácia de equipa avaliadas por as equipas, é possível afirmar que a adaptação de equipa é uma variável mediadora entre o TPE e a viabilidade e a satisfação. Porém a adaptação não é mediadora entre a relação do TPE e do desempenho.

A avaliação do líder é diferente, a relação entre o TPE e o Desempenho com mediação da adaptação de equipas é confirmado pelo teste Sobel.

Este projeto apresenta diversas limitações tais como o facto de o questionário ter a operacionalização de algumas variáveis sumarizadas; pois cada membro da equipa tinha diversas variáveis a analisar, mas este não poderia ser muito extenso de forma a tornar preenchimento ser mais atrativo e simples. Esta questão poderá ter afetado operacionalização das variáveis em estudo e os resultados.

Devido à falta de espaço, não foi avaliada uma das dimensões do TPE, assim proponho para estudos futuros operacionalização das quatro dimensões e a operacionalização não sumarizada de cada dimensão.

Outra limitação foi a antiguidade das equipas; na consultoria a rotatividade é algo comum, esta questão poderá limitar as dinâmicas entre as equipas. Sendo que seria

interessante analisar equipas com mais antiguidade e equipas com menos de forma a perceber como os resultados diferem entre uma e outra realidade.

Seria interessante também no futuro, estudar o porquê da perceção da equipa e do líder serem diferentes perante a avaliação das variáveis. E assim estudar o papel da liderança na relação entre empowerment, adaptação e eficácia.

Poderiam ainda terem sido utilizadas outras metodologias além do questionário, como observação, entrevistas, aspetos fatuais e análise dos resultados das equipas de forma a complementar o estudo.

Este estudo estudou a eficácia das equipas num contexto de Consultoras seria ainda relevante estudar estes temas em outros setores onde o trabalho de equipa é visível e em outros contextos.

É essencial os líderes e as organizações criarem mecanismos e políticas de recursos humanos que permitam às equipas sentirem-se empowered, o que por sua vez irá influenciar positivamente a eficácia das suas equipas.

Estes mecanismos garantem que o processo de adaptação seja mais fácil e que as equipas vejam os desafios como uma oportunidade, o que é crucial para o sucesso das organizações.

Este estudo demonstra, que ainda existe muito a analisar no estudo da eficácia de equipas, tendo em conta o contexto em que vivemos em que a mudança tem um impacto cada vez mais acentuado nas organizações.

6. Referências

- Ancona, D. G. 1990. Outward bound: Strategies for team survival in an organization. *Academy of Management Journal*, 33: 334-365.
- Baard, S. K., Rench, T. a., & Kozlowski, S. W. J. 2014. Performance Adaptation: A Theoretical Integration and Review. *Journal of Management* (Vol. 40).
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. 1986. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research : Conceptual , Strategic , and Statistical Considerations, 51(6), 1173–1182.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Salas, E., Pierce, L., & Kendall, D. 2006. Understanding team adaptation: a conceptual analysis and model. *The Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1189–207.
- 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.
- Costa, P. L., Passos, A. M., Barata, C. 2015. Multilevel influences of team viability perceptions. *Team Performance Management*, 21, 19–36.
- De Jong, A., de Ruyter, K., de Jong, de Ruyter, K., Jong, A. De, & de Ruyter, K. 2004. Adaptive versus Proactive Behavior in Service Recovery: The Role of Self-Managing Teams. *Decision Sciences*, 35(3), 457–491.
- Dinnocenzo, L., Luciano, M. M., Mathieu, J. E., Travis Maynard, M., & Chen, G. 2016. Empowered to perform: A multilevel investigation of the influence of empowerment on performance in hospital units. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1290–1307.
- Gevers, J. M. P., Uitdewilligen, S., & Passos, A. M. 2015. Dynamics of team cognition and team adaptation: Introduction to the special issue. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(5), 645–651.
- González-Romá, V., Fortes-Ferreira, L., & Peiró, J. M. 2008. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(3), 511–536.
- Gully, S. M., Incalcaterra, K. A., Beaubien, J. M., Joshi, A., Beaubien, J. M., & Beauien, J. M. 2002. A meta-analysis of team-efficacy, potency, and performance: interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships. *The Journal of Applied Psychology*, 87(5), 819–832.
- Haas, M. R. 2010. the Double-Edged Swords of Autonomy and External Knowledge: Analyzing Team Effectiveness in a Multinational Organization. *Academy of Management Journal*, 53(5), 989–1008.
- Han, T. Y., & Williams, K. J. 2008. Multilevel Investigation of Adaptive Performance: Individual- and Team-Level Relationships. *Group & Organization Management*, 657–684.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. 2005. Teams in organizations: from input-process-output models to IMO models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517–43.
- Johnson, M. D., Hollenbeck, J. R., Humphrey, S. E., Ilgen, D. R., Jundt, D., & Meyer, C. J. 2006. Cutthroat cooperation: Asymmetrical adaptation to changes in team reward structures. *Academy of Management Journal*, 49(1), 103–119.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. 1992. Why teams matter. *McKinsey Quarterly*, 3–27.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. 1999. Beyond self management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58–74.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. 2003. Work groups and teams in organizations: Review update. *Handbook of Psychology*, 12, 412–469.
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. 2006. Enhancing the effectiveness of work groups and

- teams 41. *Psychological Science*, 7(3), 77–124.
- Langfred, C. W. 2005. Autonomy and Performance in Teams: The Multilevel Moderating Effect of Task Interdependence. *Journal of Management*, 31(4), 513–529.
- Marks, M. A. 2001. a Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes, 26(3), 356–376.
- Marques-Quinteiro, P., Ramos-Villagrasa, P. J., Passos, A. M., & Curral, L. 2015. Measuring adaptive performance in individuals and teams. *Team Performance Management*, 21(7/8), 339–360.
- Mathieu, J. E., Gilson, L. L., & Ruddy, T. M. 2006. Empowerment and team effectiveness: an empirical test of an integrated model. *The Journal of Applied Psychology*, 91(1), 97–108.
- 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.
- Maynard, M. T., Gilson, L. L., & Mathieu, J. E. 2012. Empowerment--Fad or Fab? A Multilevel Review of the Past Two Decades of Research. *Journal of Management*, 38(4), 1231–1281.
- Maynard, M. T., Kennedy, D. M., & Sommer, S. A. 2015. Team adaptation: A fifteen-year synthesis (1998–2013) and framework for how this literature needs to “adapt” going forward. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 643(June 2015), 1–26.
- Maynard, M. T., Kennedy, D. M., Sommer, S. A., & Passos, A. M. 2015. Team Cohesion: A Theoretical Consideration of Its Reciprocal Relationships within the Team Adaptation Nomological Network, 17, 83–111.
- Maynard, M. T., Mathieu, J. E., Gilson, L. L., O’Boyle, E. H., & Cigularov, K. P. 2012. Drivers and outcomes of team psychological empowerment: A meta-analytic review and model test. *Organizational Psychology Review*, 3(2), 101–137.
- Morin, A. J., Meyer, J. P., Belanger, E., Boudrias, J.-S., Gagne, M., & Parker, P. D. 2015. Longitudinal associations between employees beliefs about the quality of the change management process, affective commitment to change and psychological empowerment. *Human Relations*, 1–29.
- Rosen, M. A., Bedwell, W. L., Wildman, J. L., Fritzsche, B. A., Salas, E., & Burke, C. S. 2011. Managing adaptive performance in teams: Guiding principles and behavioral markers for measurement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 107–122.
- Spreitzer, G. M. 1995. Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management*, 18(5), 42–1465.
- Standifer, R. L., Raes, A. M. L., Peus, C., Passos, A. M., Santos, C. M., Weisweiler, S. 2015. Time in teams: Impact of cognitions and conflict. *Journal of Managerial Psychology*, 30(6), 692–708.
- Unger-Aviram, E., & Erez, M. 2015. The effects of situational goal orientation and cultural learning values on team performance and adaptation to change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 643(January), 1–15.

Anexos

Anexo A – Questionário Líder

QUESTIONÁRIO AO LÍDER

1. Este questionário insere-se num projecto de investigação levado a cabo por um grupo de investigadores do ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, focado na eficácia do trabalho em equipa em contexto de empresas de consultoria. O principal objectivo deste projecto é identificar os factores 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.^a Doutora Ana Margarida Passos (ana.passos@iscte.pt).

Obrigado pela sua colaboração!

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.	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 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
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

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

1.Sexo: Masculino Feminino **2. Idade:** _____ anos

3. Função que exerce na empresa:

4. Há quanto tempo trabalha nesta Empresa?

Menos de 1 anos 1 a 3 anos 3 a 5 anos 5 a 7 anos Mais de 7 anos

MUITO OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!

Anexo B – Questionário Colaboradores

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.^a Doutora Ana Margarida Passos (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:

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

A nossa equipa é eficaz...

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"/>				
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

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 despende 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
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
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 nem discordo	Concordo em parte	Concordo muito	Concordo Totalmente
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
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:

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.	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 objetivos 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

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
3.	Não fazem a sua parte do trabalho	1	2	3	4	5	6	7
4.	Esforçam-se menos do que os outros elementos na realização do trabalho	1	2	3	4	5	6	7
5.	Se tiverem oportunidade, deixam o trabalho para outro membro terminar	1	2	3	4	5	6	7
6.	Gostam mais parecer que fazem do que fazer.	1	2	3	4	5	6	7

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

1. Sexo: Masculino Feminino

2. Idade: _____ anos

3. Função que exerce na empresa: _____

4. Há quanto tempo trabalha nesta Empresa?

Menos de 1 anos 1 a 3 anos 3 a 5 anos 5 a 7 anos Mais de 7 anos

5. Número de pessoas que trabalham na sua equipa: _____

MUITO OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!