

COMPORTAMENTOS *PROSOCIAL LYING* DO LÍDER:
IMPLICAÇÕES NO *TEAM WORK ENGAGEMENT* E NO
DESEMPENHO DAS EQUIPAS

Carolina Alexandra Guedes Lopes

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão

Orientadora:

Professora Doutora Ana Margarida Soares Lopes Passos, Prof. Associada, ISCTE
Business School, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional

setembro 2018



COMPORTAMENTOS *PROSOCIAL LYING* DO LÍDER:
IMPLICAÇÕES NO *TEAM WORK ENGAGEMENT* E NO
DESEMPENHO DAS EQUIPAS

Carolina Alexandra Guedes Lopes

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão

Orientadora:

Professora Doutora Ana Margarida Soares Lopes Passos, Prof. Associada, ISCTE
Business School, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional

setembro 2018

Agradecimentos

O sucesso deste caminho que percorri ao longo do último ano foi em grande parte possível graças ao apoio que me foi facultado, de muitas pessoas que se encontram ao meu redor. A todos vocês que depositaram em mim confiança e fé, ajudando este sonho a tornar-se uma realidade, não poderia deixar de enaltecer o meu agradecimento.

Considero crucial agradecer, em primeiro lugar, à Professora Ana Margarida Passos por todo o envolvimento, comprometimento e paciência que deteve para com todos os seus orientandos, e em especial para comigo.

Um agradecimento especial aos meus pais, pelo voto de confiança e pelas palavras de encorajamento em alturas que o chão parecia escapar-se, e o trilho que havia traçado aparentava estar mais longe do que realmente se encontrava.

Agradeço também calorosamente às minhas melhores amigas, Tatiana, que desde a infância me acompanha em todas as etapas, Rita, que a faculdade me trouxe e que a vida se encarregou de manter no meu caminho, e Daniela, que independentemente dos quilómetros está sempre disponível para mim, desde a nossa adolescência.

Gostaria ainda de agradecer às minhas colegas de Mestrado, Beatriz, Marina e Catarina, pelo apoio que me concederam ao longo destes dois anos, e aos meus colegas de trabalho. Por último, não poderia deixar de agradecer a todos as outras pessoas que de certa forma estiveram presentes e me lembraram todos os dias como deveria prosseguir e como deveria ultrapassar todos os obstáculos.

Chegou ao fim uma dura, mas desafiante etapa, que me permite deixar de utilizar a seguinte expressão “*Quando entregar a tese juro que vou ter mais tempo!*”. De agora em diante tenho todo o tempo do mundo.

Um sincero obrigada!

Resumo

O presente estudo procura analisar o impacto do *prosocial lying* do líder, isto é, de que forma é que comportamentos que visam beneficiar terceiros, quando adotados pelos líderes, podem afetar os resultados do trabalho em equipa, quer no curto prazo (i.e. *team work engagement*), quer no longo prazo (i.e. desempenho da equipa). O estudo foi realizado numa amostra de 40 equipas, de diferentes empresas de consultoria, que responderam a um questionário estruturado, assim como cada um dos seus líderes. Os resultados sugerem que os comportamentos de *prosocial lying* do líder não têm impactos significativos no *team work engagement*, nem no desempenho da própria equipa. Este trabalho contribuiu para o alargamento do estudo de comportamentos de *prosocial lying* que ainda não foram estudados na temática da eficácia das equipas, sendo que é importante prosseguir com estudos nesta área de investigação, para que seja possível responder a esta lacuna.

Palavras-chave: *prosocial lying behaviors*, *prosocial lying* do líder, eficácia de equipa

Abstract

The present dissertation was elaborated to study the impact of leader prosocial lying behaviors. In other words, how can this type of behaviors, that aim to benefit others, influence and affect the team work, when adopted by the leaders, in the proximal outcomes (i.e. no Team Work Engagement) and in the distal outcomes (i.e. performance of the team). This study was realized with the participation of 40 teams, from different consulting companies, that answered to a questioner, including the leaders. As result it was concluded that there wasn't evidences that supported the impacts of the prosocial lying behaviors of the leader in the *team work engagement* or in the performance of the team. The present research aimed to fill this gap of the prosocial lying behaviors that weren't studied yet in the thematic of teamwork effectiveness. However, further research in this area of investigation is suggested to extend the results.

Keywords: prosocial lying behaviors, leader prosocial lying, teamwork effectiveness

Índice

Índice de Figuras.....	VI
Índice de Tabelas	VI
I - Introdução.....	1
II - Revisão de Literatura	5
2.1. Definição de equipa.....	5
2.2. Eficácia das equipas	6
2.3. Modelos preditores da eficácia do trabalho em equipa	7
2.4. Comportamentos extra papel.....	9
2.5 <i>Organizational citizenship behavior</i>	10
2.6 Tipos de comportamentos pro-sociais numa organização	12
2.7. Mentira: diferentes tipologias	15
2.8 Liderança.....	17
2.9 <i>Prosocial lying behaviors</i> adotados pelo líder e o <i>team work engagement</i>	19
2.10 <i>Prosocial lying behaviors</i> adotados pelo líder e o desempenho	23
III - Metodologia.....	26
3.1. Participantes e procedimento	26
3.2. Operacionalização das variáveis	26
IV – Análise e discussão de resultados	29
4.1 Agregação	29
4.2. Teste de hipóteses	29
4.3. Moderação.....	31
4.4 Mediação	32
4.5 Moderação mediada	34
V - Conclusão	35
5.1. Limitações e investigação futura.....	38
VI - Bibliografia.....	40
VII - ANEXOS	45
Anexo A - Questionário para os membros das equipas	46
Anexo B - Questionário para os líderes	51
Anexo C - Construção das escalas	53
Anexo D – Modelos de moderação, mediação e moderação mediada.....	54
Anexo E – Legenda das variáveis	56
Anexo F – Análises descritivas	57

Anexo G – Alfa de Cronbach.....	62
Anexo H – Resultados da moderação	65
Anexo I – Resultados da mediação	67
Anexo J – Resultados da moderação mediada	69

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo de estudo	25
-----------------------------------	----

Índice de Tabelas

Tabela 1- Média, desvio padrão, rwg(j) e correlações das variáveis em estudo	30
Tabela 2 – Resultados da Moderação	32
Tabela 3 – Resultados da Mediação.....	33

I - Introdução

As equipas de trabalho são uma unidade relevante para muitas organizações. De acordo com Passos (2011), o funcionamento das organizações e o próprio desempenho das atividades inerentes ao funcionamento das mesmas não são exclusivamente de carácter individual, mas sim também grupal. Desta forma, o estudo da eficácia das equipas é um tópico relevante para a literatura das organizações.

As equipas podem ser definidas como um conjunto de indivíduos cujas tarefas são interdependentes e que partilham também responsabilidades sobre os resultados que são esperados de serem alcançados (Scott & Wildman, 2017: 503). Estas equipas muitas vezes são responsáveis por levantarem algumas discussões críticas dentro de uma organização, e apesar da literatura sobre a eficácia das equipas ter aumentado substancialmente nos últimos anos, ainda existem algumas áreas que não têm sido alvo de investigação, como é o caso dos comportamentos *prosocial lying*. Steinel, Utz e Koning (2010) distinguem diferentes tipos de comportamento de mentira que o ser humano pode adotar consoante a sua motivação. No seu artigo os autores propõem dois tipos de motivação, nomeadamente uma motivação dirigida ao próprio indivíduo (*pro-self*), sendo que se trata de uma mentira que visa beneficiar o próprio, e uma motivação social (*pro-social*), onde o indivíduo visa beneficiar apenas terceiros. A maior diferença entre os dois tipos de comportamento é o beneficiário da própria mentira.

Ainda que os estudos nesta temática de *lying behaviors* (comportamentos de mentira) tenham vindo a aumentar ao longo dos anos, há algo que se tem mantido constante. Em linha com Borsellino (2013), a adoção de comportamentos de mentira é algo bastante comum na comunicação entre os indivíduos, nos dias que decorrem. No entanto, existe claramente uma divisão, do tipo de mentira, em duas categorias: *pro-self lying behavior* e *pro-social lying behavior*.

De acordo com Hazzi e Maldaon (2012), o *prosocial lying* é considerado um comportamento pró-social que é adotado para beneficiar terceiros, ou até mesmo uma organização. Apesar de ser relevante o tema pelo seu potencial impacto, o número de estudos que se foca nesta temática ao nível das equipas é praticamente inexistente.

Contudo, considerando que ao nível dos indivíduos o *prosocial lying* tem impactos, é importante estudá-lo também ao nível das equipas, pois terá certamente implicações.

Em conformidade com Katz (1964), existem dois tipos de comportamentos que podem ser executados em contexto organizacional, nomeadamente os comportamentos “*in-role*”, que estão presentes no descritivo de funções e os “*extra-role*” (extra papel), que remetem para comportamentos que não estão especificados no descritivo de funções de um colaborador. Este tipo de comportamentos, designados de extra papel, podem ser adotados pelos indivíduos e trazer consequências benéficas, ou não, para uma organização, como é o caso dos comportamentos pró-sociais, que foram identificados desde cedo por Katz (1964) como comportamentos extra papel.

Apesar de haver referência a estes comportamentos que vão para além do descritivo de funções, para os indivíduos, equipas e organizações, quer a um nível afetivo e motivacional, quer cognitivo, a maioria dos estudos sobre a influência dos mesmos têm-se focado no indivíduo e na própria organização, e não tanto sobre as equipas. Na literatura o mais estudado tem sido o *organizational citizenship behavior* (OCB), enquanto comportamento extra papel, que pode afetar o desempenho de uma organização, segundo Podsakoff, Ahearne e MacKenzie (1997). Ao nível da organização, o OCB é uma importante matéria, pois remete para comportamentos que contribuem indiretamente para a manutenção das empresas, ou dos sistemas sociais das mesmas (Organ, 1997, citado por LePine *et al.*, 2002). De acordo com Podsakoff *et al.* (2009), um dos motivos que suscita o interesse no estudo do OCB é a necessidade de compreender a quantificação dos efeitos e potencial impacto que esta temática pode ter numa organização. Ainda que se assuma que relação é positiva com o aumento da eficácia da própria organização, tal ocorrência poderá nem sempre constituir uma verdade.

Em conformidade com Podsakoff, Ahearne e MacKenzie (1997), é possível que a adoção de comportamentos que visam auxiliar outros, afete de forma negativa o desempenho de uma unidade, pois ainda que a intenção seja positiva, poderá não ter os impactos desejados na realidade. Segundo os autores, é esperado que os comportamentos que procuram ajudar terceiros estejam positivamente relacionados com a eficácia de um grupo, como por exemplo, quando colegas mais experientes partilham boas práticas com os mais novos. No entanto, é relevante considerar e analisar outras variáveis que podem também deter impactos na eficácia das equipas.

Hackman (1990) apresentou um modelo tridimensional para a abordagem do conceito eficácia de equipas sendo que o quão eficaz uma equipa é, dependerá em que estado se encontra nas seguintes dimensões: desempenho, viabilidade e satisfação. O presente estudo visa avaliar em que medida é que os comportamentos *prosocial lying*, enquanto comportamentos extra papel adotados pelo líder, podem afetar o *team work engagement* (TWE), que segundo Costa, Passos e Bakker (2014b), diz respeito a um estado emergente que ocorre nas equipas, e não num campo mais individual, tratando-se de uma partilha de um estado motivacional e positivo, relacionado diretamente com o bem-estar no trabalho. Por outro lado, também será estudado de que forma é que os comportamentos *prosocial lying* do líder, enquanto comportamentos extra papel podem afetar o desempenho da própria equipa, nomeadamente através dos estados emergentes. Destarte, dentro da temática da eficácia das equipas será dado um especial enfoque ao desempenho.

A informação que é transmitida às equipas pelos seus líderes, assim como o feedback ou palavras de encorajamento, influenciará os seus comportamentos futuros e momentâneos, e por sua vez os níveis de desempenho, conforme foi estudado pelos autores Mark *et al.* (2001). Considerando que uma equipa recebe e aceita repetidamente um feedback que lhes é percebido como positivo e encorajador, tal ação pode levar a com que esta possua elevados níveis de TWE. Não obstante também, que por outro lado, uma equipa que constantemente recebe um feedback, designado de falso positivo, ou compreende a informação incorretamente, se mantiver os níveis de desempenho, poderão existir consequências.

Assim sendo, o objetivo da presente dissertação será estudar de que maneira é que comportamentos que visam beneficiar terceiros, como é o exemplo da adoção de comportamentos *prosocial lying* por parte do líder, podem afetar a equipa, quer no curto prazo, nomeadamente no TWE, quer no longo prazo, ou seja no desempenho desta. Para tal importa também referir que será tida em consideração a perceção de veracidade por parte da equipa, enquanto moderadora da relação dos comportamentos de *prosocial lying* e o TWE, e será analisado se o TWE é mediador da relação dos comportamentos *prosocial lying* e o próprio desempenho, tendo em conta uma visão mais macro.

Conforme Zaccaro, Rittman e Marks (2001) evidenciaram, as equipas cujos líderes são capazes de motivar e desenvolver capacidades metacognitivas nos seus liderados,

facultando informação relevante e precisa, conseguem mais facilmente potenciar o TWE. Quando existe este estado emergente nas equipas é mais fácil obter um elevado nível de energia por parte destas, mesmo quando surgem situações adversas, como quando, tal como Costa, Passos e Bakker (2014b) enunciam, é facultado um feedback negativo. Cumpre salientar que se torna ainda relevante perceber como é que a informação é percecionada pelos membros e de que forma pode afetar outras variáveis. Face ao exposto, no presente estudo, será ainda analisado se a perceção de veracidade por parte da equipa modera a força da mediação entre o *prosocial lying* e o desempenho através do TWE.

II - Revisão de Literatura

2.1. Definição de equipa

Desde os tempos primórdios que o ser humano trabalha em equipa para alcançar objetivos que sejam do interesse da mesma, como por exemplo, enaltecem-se atividades como a caça, constituição de famílias e defesa das próprias comunidades (Kozlowski & Ilgen, 2006). Segundo Costa *et al.* (2013), as organizações são constituídas por diferentes níveis que interagem entre si e que se influenciam mutuamente, podendo-se traduzir em divisões, departamentos, indivíduos ou até mesmo equipas, sendo que as equipas, constituem uma componente da máxima relevância a deter em conta nas organizações de hoje em dia. O trabalho em equipa existe em inúmeras situações, desde uma situação adversa que leve uma alcateia a atuar em conjunto, por exemplo em defesa dos mais fracos, a uma equipa de futebol que quando entra em campo visa atingir um resultado.

Na presente dissertação, é importante diferenciar dois pontos distintos, nomeadamente grupos de trabalho e equipa. De acordo com Hackman (1990) os grupos de trabalho fazem parte das organizações, podendo estes ser encontrados desde o topo da hierarquia à linha da frente de uma companhia. No fundo, o que tem vindo a mudar ao longo do tempo, é que o conceito “equipa” tem vindo a substituir o conceito “grupo”, dentro da psicologia organizacional (Guzzo & Dickson, 1996: 309). O presente estudo irá focar-se ao nível da equipa, que diz respeito a um aglomerado de pessoas que trabalham conjuntamente para alcançar algo, que se encontra além das capacidades que um indivíduo tem ao trabalhar sozinho (Marks *et al.*, 2001: 356). As equipas emergem em vários contextos da hierarquia, não se concentram apenas na base, podem ir desde a equipa de gestão que se encontra no topo à equipa de vendedores, por exemplo numa loja de grande consumo, que contacta no seu dia-a-dia com clientes. O que detêm em comum é que no final pressupõe-se que todos visarão atingir um propósito, como neste caso em concreto, cumprimento de objetivos diários e/ou mensais, e consecutivo êxito.

Segundo Marks *et al.* (2001), o trabalho em equipa nas organizações é essencial hoje em dia, na medida em que, os indivíduos, que por sua vez constituem as equipas, são quem executa a maioria das tarefas nas empresas. O sucesso não é apenas uma função

dos membros das equipas, e dos recursos que se encontram ao seu dispor, pois este também incide sobre os processos que as equipas utilizam para interagir e alcançar os objetivos pretendidos. Compreender estes mesmos processos, ainda em linha com Marks *et al.* (2001), vai permitir às várias organizações desenvolver e potenciar formações, bem como sistemas de recompensas pessoais, que levem a uma eficácia da própria equipa.

O trabalho em equipa acaba por ser um desafio constante, para os membros da equipa e para o próprio líder, por exemplo na execução de tarefas diárias. Muito em parte tal facto dever-se-á porque todos os constituintes do meio possuem diferentes capacidades afetivas e cognitivas. Será difícil encontrar hoje em dia uma organização que não queira obter sucesso e, conseqüentemente, deter uma equipa eficaz e eficiente, que execute as tarefas desejadas, e que cumpra os objetivos solicitados. Por isso mesmo, é que o contínuo desenvolvimento de estudos nesta área constitui um ponto fulcral.

Apesar de serem vários os estudos que têm vindo a ser elaborados ao nível das equipa e eficácia das mesmas, todos eles acabam por compartilhar algo, nomeadamente que as equipas partilham entre os membros que as constituem responsabilidades e visam alcançar um objetivo comum. É imprescindível deter em consideração todas as variáveis que possam ser alvo de estudo dentro da temática, de forma a que seja possível fomentar o aumento da eficácia das equipas.

2.2. Eficácia das equipas

Hackman (1990), propôs um modelo tridimensional para definir o conceito de eficácia de uma equipa. Em primeiro lugar, encontra-se o desempenho que se refere ao quão a equipa é produtiva consoante o resultado do seu trabalho. Nesta dimensão está presente a quantidade, qualidade e tempo de duração que é dedicado a um cliente, por exemplo, que adquire determinado produto ou serviço. Quando nos deslocamos a uma loja para adquirir um determinado bem, ou numa simples ida a um restaurante, apreciamos e valorizamos um bom serviço, ou qualidade de um determinado produto. Apesar de inconscientemente haver a possibilidade de não haver uma associação, é importante perceber que este processo é muitas vezes fruto de um trabalho em equipa.

Na segunda dimensão, evidenciada pelo autor supramencionado, está presente a viabilidade, que diz respeito ao grau que o processo de realização do trabalho pretendido aumentará a capacidade de os constituintes da equipa trabalharem de forma independente no futuro. Por último, numa terceira dimensão, encontra-se a satisfação, que remete para a experiência de todos os que fizeram parte da equipa de trabalho, e de que forma é que essa mesma experiência contribuiu para o crescimento e bem-estar pessoal dos vários membros. É muito importante que todas as experiências vivenciadas pelos membros das equipas, possam ser encaradas como processos de aprendizagem e algo enriquecedor nas suas vidas. Importa mencionar que Hackman (1983), havia previamente mencionado os três critérios apresentados anteriormente no modelo tridimensional, referindo que todas as dimensões eram igualmente relevantes. Não só é crucial os resultados da equipa, mas também a promoção de cooperação entre os constituintes da mesma, e o impacto da experiência vivenciada pelos vários membros.

Segundo, Zaccaro, Rittman e Marks (2001), um desempenho eficaz de uma equipa remete para a capacidade que os membros têm em integrar as suas ações individuais, e o papel específico e único que cada um detém, num todo, dado que a contribuição de cada um levará por sua vez a um sucesso coletivo. É importante mencionar que ao longo do tempo é natural que vão surgindo outros desafios que podem impactar na eficácia das equipas, como é o exemplo atual dos ambientes complexos e dinâmicos que muitas das vezes são vivenciados pelas equipas no seu dia-a-dia, ainda em linha com os autores supracitados. Em suma, para se fomentar e obter uma maior eficácia nas equipas é pertinente continuar com investigação nesta área pois existem diversos campos de estudo, e variáveis, que poderão influenciar e o seu estudo torna-se fundamental.

2.3. Modelos preditores da eficácia do trabalho em equipa

No que concerne aos modelos preditores da eficácia do trabalho em equipa, existem modelos relevantes, sendo que um deles é o modelo proposto por McGrath (1964), *Inputs-Process-Outcomes* (IPO). Os *Inputs* descrevem fatores antecedentes que permitem restringir as interações dos constituintes da equipa. Segundo Mathieu *et al.*, (2008), aqui estão presentes as características dos membros, tais como competências ou personalidade, fatores ao nível da própria equipa, como a estrutura das tarefas ou influências de um líder,

até aos fatores organizacionais e contextuais como os recursos e complexidade do ambiente. Ainda sobre os mesmos autores, os fatores evidenciados anteriormente, levam aos processos da equipa, que descrevem as interações dos membros de forma a conseguirem atingir os resultados visados. Estes são importantes pois refletem como a equipa transforma os *Inputs* em *Outcomes*. Enalteça-se que aqui poderão estar incutidos aspetos como a performance (qualidade e quantidade) da equipa, e reações afetivas (satisfação, comprometimento e viabilidade).

Mais tarde para ultrapassar o problema de linearidade do modelo acima descrito, foi proposto outro modelo IMOI, *Input-Mediator-Output-Input*. Ilgen *et al.* (2005) reconheceram o modelo para uma representação clara da natureza cíclica inerente ao funcionamento de uma equipa, aquando ocorrem transições de episódios para episódios. De acordo com os autores, a substituição do “M” pelo “P”, visou refletir a relevância das variáveis que são consideradas importantes influências mediadoras, e que detêm um poder elucidativo na explicação da variabilidade na performance e viabilidade de uma equipa. Por outro lado, a adição do segundo “I” no final do modelo, explica e invoca de certa forma, o esclarecimento para a noção cíclica da importância que também possui o feedback. O feedback é uma conjuntura que pode levar a percussões futuras. Todos os momentos em que existe feedback a ser proporcionado são cruciais, na medida em que vão influenciar os comportamentos futuros adotadas pelos membros de uma equipa, tomando como exemplo o estudo presente.

Marks *et al.* (2001), haviam feito referência anos antes, a esta questão do feedback que é providenciado às equipas, referindo-se a estes episódios e/ou momentos, como fases de ação. Quando as equipas são levadas diretamente ao cumprimento de determinado objetivo e fases de transição, que diz respeito ao enfoque por parte desta na avaliação e/ou planeamento, providenciar um feedback às equipas torna-se crucial para a prossecução do próximo objetivo a atingir. Tome-se como exemplo o facto de se encorajar os constituintes das equipas a manter os níveis de performance, ou a melhorarem, tudo terá o seu impacto. Assim como comentários negativos poderão levar a uma redução dos níveis de confiança e coesão de tarefas, conforme foi enaltecido pelos autores.

Em conformidade com Marks *et al.* (2001), é importante salientar que o feedback deve estar presente essencialmente nas fases de transição, quando existem principalmente reformulação de estratégias, análise da missão e especificação de objetivos, para que

assim as equipas, e os seus membros, possam estar preparados e serem coerentes, na maneira como irão alcançar o que será proposto.

2.4. Comportamentos extra papel

Em todas as organizações existem papéis que são atribuídos a cada elemento que faça parte dela. Conforme Zaccaro, Rittman e Marks (2001) aludiram, todos os membros de uma equipa possuem o seu papel específico e único, sendo que no final, todos sabem ocupar os seus lugares e desempenhar as suas tarefas e responsabilidades juntamente com os demais. Segundo Katz (1964), estes comportamentos são os designados de “*in-role*”, que estão presentes no descritivo de funções. Porém, há uma outra temática relevante, designadamente os comportamentos “*extra-role*” (extra papel), pois por vezes o ser humano, em contexto organizacional, poderá praticar comportamentos que não estão especificados nas suas tarefas, mas que, todavia, poderão ser benéficos para uma organização. No entanto, é relevante salientar que as consequências de determinados comportamentos extra papel, poderão ser difíceis de medir, quer numa visão a longo prazo, quer no curto prazo.

Em conformidade com Katz (1964), os comportamentos extra papel, referem-se a tudo o que não vem descrito numa função de um colaborador, mas que este poderá adotar se assim o entender. É o caso de um trabalhador que alerte e procure assegurar a segurança da organização em ocorrência de um alerta. Por outro lado, também se pode definir os comportamentos extra papel, que vão para além do que se encontra especificado no descritivo de funções, como comportamentos que são dirigidos aos indivíduos, grupos e à própria organização, e que visam promover objetivos organizacionais (Somech & Drach-Zahavy, 2000: 650). Não obstante, importa referir que os membros de uma organização também podem adotar comportamentos menos positivos, e que também são considerados extra papel pois não vêm no descritivo de funções. Stoner, Perrewé e Munyon (2011), desenvolveram essa mesma ideia no seu estudo, num modelo que visou entender quando, e de que forma, é que os comportamentos extra papel resultavam em algo positivo ou negativo, tanto ao nível individual, como num âmbito mais organizacional. O principal objetivo foi perceber como é que é possível promover um

equilíbrio sustentável de comportamentos extra papel que beneficiem não só a organização, mas também os próprios funcionários que a constituem.

Os comportamentos extra papel, assim como foi demonstrado por Somech e Drach-Zahavy (2000), são de caráter multidimensional, uma vez que podem estar presentes em três níveis dentro de uma organização: indivíduo, equipa e a própria organização. Os autores deram como exemplo alguns comportamentos extra papel positivos que poderiam ser adotados nesses mesmos três níveis, como por exemplo, promover a partilha de cooperação entre os demais ou a realização de tarefas que não têm qualquer tipo de remuneração adicional. No entanto, também existem comportamentos extra papel que poderão ser considerados como negativos. Nesta senda, Bowling (2010) abordou a temática extra papel, tendo dado como exemplo alguns comportamentos voluntários com intuito malicioso, designadamente chegar atrasado ao trabalho, ou até mesmo furtar o empregador.

Todos os comportamentos que podem ser adotados e que vão além das funções dos indivíduos, estão sujeitos a deter determinadas consequências. Conforme a literatura revela, estas consequências poderão ser positivas ou negativas, contudo, o que tem sido mais estudado é o conceito OCB. Cumpre salientar a importância de abordar o tema OCB, de forma a perceber as consequências da adoção de determinados comportamentos, tais como mentiras e falta de esclarecimento em prol dos demais – visto que, muitas vezes, os mesmos tornam difícil a medição dos impactos. Destarte, esta temática será tida em consideração ao longo do estudo.

2.5 Organizational citizenship behavior

O conceito OCB pode ser definido como comportamentos que são adotados por colaboradores de uma companhia, e que não constam no seu descritivo de funções, mas que podem trazer benefícios e promover a eficácia de uma organização (Organ, 1988, citado por Lin & Peng, 2010). No fundo, o OCB acaba por ser um comportamento extra papel, na medida em que, por exemplo, não há nada que venha descrito na função de um membro de uma organização que este deve certificar-se da segurança da companhia. Todavia, qualquer colaborador pode adotar tal comportamento positivo se assim o entender, conforme enaltecido anteriormente, de acordo com Katz (1964).

Segundo Lin e Peng (2010), quando ocorre OCB num contexto social, é natural que os indivíduos procurem auxiliar e cooperar entre si. Como tal, com a continuidade da adoção deste tipo de condutas, é provável que o OCB promova e faça salientar coesão e eficácia coletiva. De acordo com Podsakoff *et al.* (2009), o interesse no estudo do OCB deve-se ao seu contributo para a eficácia, como demonstrado por diversos estudos. Segundo os autores, é pertinente observar a relação existente entre o OCB e a eficácia organizacional, pois apesar de se assumir que a relação é positiva, tal facto poderá nem sempre constituir uma verdade. Conforme enaltecido anteriormente, na literatura o mais estudado tem sido o OCB, e a sua referência é importante de forma a ser possível perceber as consequências que podem originar.

É importante elucidar que o OCB é uma matéria multidimensional, podendo existir dimensões no campo individual ou coletivo. Bolino *et al.* (2012), estudaram a presença de valores pro-sociais que são facilitadores de OCB nos indivíduos num contexto de uma organização. O seu objetivo foi analisar se os indivíduos que possuíam valores pro-sociais, acabariam por mais facilmente ser orientados para OCB, procurando auxiliar terceiros. Por outro lado, os autores também analisaram se os colaboradores que estavam mais orientados para a organização no seu todo, orientavam o OCB para o benefício da própria organização. Em vez de se focarem nas causas ou consequências do OCB, focaram-se na orientação dos trabalhadores, ou seja, que motivos, influências e objetivos os levavam a adotarem estes comportamentos. Nesta senda, Takeuchi, Bolino e Lin (2014), também constataram que os valores pro-sociais eram preditores de OCB orientados para os indivíduos, e que esta relação era fortificada com preocupações de cariz organizacional.

Num contexto de trabalho, é passível que os indivíduos que trabalham conjuntamente para alcançar um objetivo, acabem por revelar OCB e a sentir os benefícios da adoção deste tipo de comportamentos (Lin & Peng, 2010: 59). Tendo em conta que a maior parte do dia-a-dia das equipas, e dos seus respetivos líderes, muitas das vezes é passado com os seus pares, é natural que acabem por surgir comportamentos desta natureza. No que concerne a um nível coletivo no estudo do OCB, Lin e Peng (2010), relevaram que numa atmosfera onde existe a promoção de solidariedade, o OCB torna-se uma maneira de criar afabilidade, respeito, cooperação, confiança e motivação na execução de tarefas diárias. É o exemplo da entrada de novos colaboradores para uma equipa, é normal que os indivíduos com mais experiência partilhem boas práticas e

ensinem os conhecimentos necessários e inerentes à execução de uma função. Importa ainda referir, que tais comportamentos, são uma vez mais de carácter extra papel, pois poderá não constatar num descritivo de funções que há que auxiliar novos pares, porém, os membros das equipas poderão fazê-lo se assim o entenderem.

2.6 Tipos de comportamentos pro-sociais numa organização

Tendo em conta que a presente dissertação visa estudar um comportamento pro-social dentro do contexto organizacional, é relevante mencionar que tipo de comportamentos desta natureza existem nas organizações hoje em dia. Brief e Motowidlo (1986), estudaram a temática dos *prosocial organizational behaviors* que podem ser adotados pelos indivíduos nas organizações, constatando que existem três tipos de consequências aquando a sua adoção: auxiliar os pares em contexto organizacional, auxiliar os clientes da organização, ou ir de encontro àquilo que a organização apela.

Em primeiro lugar os autores evidenciaram os comportamentos onde o foco é auxiliar os pares, pois, dentro de uma organização os colaboradores podem assistir os seus colegas, auxiliando no seu desempenho. Os comportamentos desta natureza poderão estar presentes no descritivo de funções dos colaboradores, por exemplo, relativamente a um trabalhador que é obrigado a auxiliar os seus colegas se estes necessitarem. No entanto, poderão existir também *prosocial organizational behaviors*, quando por exemplo os colegas facultam auxílio aos seus pares sobre assuntos pessoais. Neste exemplo está presente os designados comportamentos extra papel, já aludidos anteriormente, no estudo de Katz (1964). Numa segunda temática, encontram-se os comportamentos que visam dar assistência ao cliente. Ainda segundo os autores Brief e Motowidlo (1986), há que providenciar serviços e/ou produtos, aos clientes de maneira consistente, pois tomando-se como exemplo uma equipa de vendas que lida diariamente e diretamente com o cliente, o serviço e/ou produto que é facultado ao mesmo, deverá ser consistente, até mesmo para promover uma fidelização. Em suma, analisando em mais detalhe pode-se constatar que os membros de uma organização estão mais vulneráveis a agir *prosocially* no seu ambiente de trabalho, o que por sua vez poderá levar a impactos positivos ou negativos, na organização. Se um indivíduo adotar um comportamento *prosocially*, ou seja, que vise beneficiar terceiros, ainda que voluntariamente ou não, detém a possibilidade de originar

consequências para a organização que poderão ser difíceis de medir, ainda em linha com os autores. De referir também que de acordo com Brief e Motowidlo (1986), os colaboradores por vezes podem mesmo auxiliar os clientes com assuntos pessoais, sendo que ao ouvirem, simpatizarem e providenciarem conselhos, estão a adotar comportamentos extra papel. Novamente é pertinente aludir que tais condutas poderão ser, assim como salientado anteriormente, funcionais ou disfuncionais, pois neste caso concreto pode fazer com que os clientes que são auxiliados passem a interpretar a organização de uma outra forma, em conformidade com os autores supramencionados.

Por fim, foram identificados comportamentos que vão de encontro àquilo que a organização apela, onde está presente o cumprimento de valores, políticas e procedimentos organizacionais. Geralmente são funcionais, exceto quando os valores, políticas e procedimentos que podem ser adotados pelos colaboradores não vão de encontro aos interesses da organização. Este tipo de comportamento é considerado mais uma vez pró-social pois a sua adoção revela a intenção que os trabalhadores demonstram em auxiliar a organização, como por exemplo na mudança do *job design*, procedimentos, estrutura e estratégias, ainda de acordo com Brief e Motowidlo (1986). Em senda, bjetivar de maneira imprópria para diretrizes, procedimentos ou políticas, colocar um esforço extra no seu trabalho diário (relacionado com a temática extra papel), permanecer do lado da organização em tempos difíceis e representar esta fora do seu contexto, representam ainda os últimos tipos de comportamentos.

Consoante o que foi aludido anteriormente, a adoção destes comportamentos poderá ser funcional ou disfuncional, pois é difícil antever não só as consequências de um ato, mas também quais as motivações dos indivíduos ao adotarem estes tipos de comportamento, segundo Brief e Motowidlo (1986). Mas o que têm em comum todos estes pontos? Essencialmente, todos eles constituem de certa forma emoções representativas dos indivíduos que os leva a proceder de determinada maneira e a adotar determinada postura e comportamento. Conforme demonstrado por Roberts *et al.* (2014), experienciar e sentir empatia, por exemplo, torna mais fácil a adoção de comportamentos amistosos, e benévolos, para com terceiros. De outro ponto de vista Campos *et al.* (1994), enalteceram que todas as emoções possuem consequências no que toca a comportamentos, pois estas moldam as nossas ações, sendo que as emoções estão presentes em todos os seres humanos, mais fortemente ou menos, consoante a pessoa em análise. Segundo os autores existe ainda uma outra questão que pode ser estudada no que

diz respeito aos comportamentos adotados pelos indivíduos, pois estes dedicaram-se à observação de comportamentos, desde bebês a adultos. O seu objetivo foi tentar determinar regras relacionadas com os comportamentos específicos de cada cultura, sendo que constataram que as culturas também devem ser comparadas, por exemplo, através da designada emoção. Por outro lado, em conformidade com Smith, Organ e Near (1983), os comportamentos de cidadania por exemplo, podem mesmo representar outra vertente mais ampla de comportamentos pró-sociais. Os autores identificaram dois tipos de comportamentos de cidadania que poderiam estar presentes numa organização, nomeadamente, o altruísmo que surge quando existe um auxílio que é facultado diretamente a alguém, e um comportamento mais generalista, que é direcionado a um público e/ou sistema em geral. De algum modo, ambos os pontos mencionados visam executar o bem e o que se pressupõe que está correto, sendo que mais uma vez tudo estará também dependente da motivação de quem adota este tipo de comportamentos e qual o objetivo que visa alcançar. Não obstante, que também as emoções ou experiências que foram vivenciadas pelos indivíduos possam de certa maneira influenciar.

O presente estudo irá focar-se nos *prosocial lying behaviors*, onde as emoções são facilitadoras no que remete aos *prosocial behaviors*, conforme o caso estudado pelos autores Lupoli, Jampol e Oveis (2017), sobre a influência da compaixão neste tipo de comportamentos. O estudo dos autores refletiu a intenção de prevenção de sofrimento e dor nos outros através da adoção de *prosocial behaviors*.

A oportunidade, o benefício em si, e o próprio conflito, podem ser situações que levam a com que os indivíduos se sirvam de mentiras, porém, nem todas as pessoas mentem quando detêm a oportunidade de o fazer, e de por sua vez, ganhar algo ou enfrentar uma dificuldade (Kidwell & Martin, 2005, p.- 162). Por vezes poderá haver a intenção e a elaboração de uma mentira para beneficiar terceiros, dependendo sempre da motivação que se encontre por detrás de quem adota este tipo de comportamento.

2.7. Mentira: diferentes tipologias

Steinel, Utz e Koning (2010) enalteceram a importância da informação que é passada na comunicação de tomadas de decisão entre membros de equipas. Os autores demonstraram que indivíduos que possuem características associadas ao egoísmo, não revelam informação no seu todo, apesar de saberem que tal é crucial para o bom funcionamento, por exemplo, de uma equipa. No entanto, outra questão surgiu na continuidade deste estudo, pois foram reconhecidos diferentes tipos de comportamento de mentira que o ser humano pode adotar consoante a sua motivação, que poderão ou não, procurar trazer benefícios aos demais.

Foram propostos dois tipos de motivação, de acordo com os autores supracitados, que levam a adoção de comportamentos de mentira, nomeadamente uma motivação dirigida ao próprio indivíduo (*pro-self*), onde este procura beneficiar-se a si mesmo, e uma motivação social (*pro-social*), onde o indivíduo visa beneficiar apenas terceiros. Sob outra perspetiva, segundo Borsellino (2013), a adoção de comportamentos de mentira é algo que cada vez mais se tem tornado comum na comunicação que decorre ao longo de um dia-a-dia entre os vários indivíduos. De acordo com o autor, é evidente que também há duas categorias face à motivação que leva a uma mentira: *pro-self lying behavior* e *pro-social lying behavior*. A maior diferença entre os dois tipos de comportamento é o beneficiário da própria mentira, pois na *pro-self*, o indivíduo visa beneficiar-se a si mesmo, enquanto que na *pro-social*, o indivíduo procura beneficiar outros.

Os indivíduos que possuem valores e/ou características pro-sociais, valorizam harmonia e lutam para alcançar cooperação e consenso, na tomada de decisões, enquanto que em contrapartida uma motivação *pro-self* num grupo, influencia a troca de informações o que leva a decepção e dúvidas, bem como redução do foco no consenso ou integração de perspetivas (Steinel, Utz & Koning, 2010: 86). É relevante aludir, que o presente estudo irá focar-se, na mentira pró-social, ou seja, na motivação que leva indivíduos, ou membros de uma equipa neste caso concreto, a não serem claros, ou mentirem, de forma a beneficiar os demais.

Conforme Steinel, Utz e Koning (2010) enalteceram, a mentira pró-social levanta questões morais e sociais, pois este comportamento quando é adotado surge para

beneficiar os outros, o que faz com que os indivíduos que os adotam possuam boas ações na execução de tal ato, ou pelo menos tenham a intenção de evitar interações desconfortáveis. Apesar dos autores terem observado que existiam de facto características de egoísmo em determinados indivíduos que podiam levar à ocultação de informação, a verdade é que também às vezes poderá também existir omissão e/ou encobrimento de informação, numa comunicação, que vise obter benefícios para todos.

Os comportamentos designados de *prosocial behaviors* têm sido estudados recentemente por exemplo em crianças jovens ou numa vertente mais direccionada para a saúde. Em conformidade com Harvey *et al.* (2018), crianças de cinco anos eram capazes de utilizar mentiras que procuravam um final direccionado a comportamentos pró-sociais, ou seja, as crianças mentiam de forma a prevenir que algo negativo ocorresse. Em contrapartida, Pennes *et al.* (2015) aludiram para a análise da decisão dos pacientes com cancro a participarem ou não em estudos clínicos. Os autores observaram que qualquer análise sobre esta decisão deveria começar pela compreensão de como é que estes pacientes vêem os resultados dos estudos para eles próprios e para os outros, pois a sua participação pode beneficiar a sociedade no geral e a eles mesmos. Por outro lado, em relação ao oncologista, o pedido a um paciente para participar num estudo clínico é também influenciado de certa forma, quer por fatores médicos, quer por processos sociais também. No fundo, o que este faz é pensar num todo, e de que maneira os resultados do estudo poderão impactar a sociedade e as gerações futuras.

É relevante questionar, porque é que o ser humano age de forma a auxiliar os outros, por vezes de forma tão natural e inconsciente. Como Schroeder e Graziano (2015) referiram, tal facto pode ser justificado pela genética dos humanos que está predisposta a agir *prosocially*, isto é, ajudando os outros quando necessário e abraçando este tipo de comportamentos, numa tentativa de procura de altruísmo recíproco. De acordo com Greenberg (2010) constitui uma característica do ser humano visar manter relações sociais, sendo que este procura de certa maneira manter uma ordem social. Nesta procura incessante, tendo em conta as organizações, os indivíduos podem mesmo mentir a pares no seu dia-a-dia. Em senda, o autor identificou a designada de “*little white lie*” (mentira branca), como um exemplo de um tipo de mentira que é constantemente adotada pelo ser humano para manter relações sociais, praticando comportamentos de mentira e desonestidade, em grande parte pela auto estima, tanto do praticante do comportamento como da sua audiência.

Em contrapartida, no estudo de Lim e DeSteno (2016), é relevante mencionar que pessoas que anteriormente experienciaram adversidades no seu passado, tendem a demonstrar mais compaixão, ou seja, são mais facilitadoras na aceitação e adoção de *prosocial behaviors*, face a uma determinada situação. Considerando que em algum momento da sua existência sofreram algum tipo de dificuldade isto leve-as, talvez de uma forma mais simples, a agir com compaixão para com os outros por sentirem mais facilmente empatia.

Os comportamentos *prosocial lying* detêm impactos nos indivíduos que são alvo do mesmo, conforme elucidado por Greenberg (2010). Como foi anteriormente referido, estes comportamentos representam muitas das vezes uma tendência no ser humano, uma vez que este procura manter as suas relações sociais, dizendo aos outros o que estes ambicionam ouvir, de forma a fazê-los sentirem-se melhor, mesmo que o que esteja a ser dito não constitua uma verdade. Por último, cumpre salientar que o autor fez ainda a recomendação de que há que promover honestidade, pois em primeiro lugar ser honesto, em vez de assumir comportamentos desonestos e elaborar mentiras, leva à construção de relações de confiança.

2.8 Liderança

Segundo Nye (2008) a liderança é um processo social que pressupõe de relações entre os líderes e os seus seguidores, as quais por sua vez sofrem das influências refletidas pelos contextos onde estão integradas. Segundo o autor, numa situação adversa como algo que não estava planeado, pressupõe-se que seja o líder a elaborar planos diferentes daqueles que inicialmente pudessem ter sido tidos em conta, sendo que é importante que o líder procure auxílio na sua equipa e ajude os demais a criar e a alcançar os objetivos.

De acordo com Knippenberg (2017) a maior parte dos estudos referentes à liderança ou não detêm uma justificação totalmente plausível, em relação aos indivíduos que são afetos pela liderança tornarem-se mais facilmente comprometidos, ou por outro lado, retratam a necessidade de um trabalho em equipa necessitar de deter no seu contexto um grupo de pessoas que precisava de ser liderado coletivamente. Apesar disso, líderes e liderados têm existido ao longo de séculos de história, e a sua relação tem sido alvo de

vários estudos que visa não só compreender melhor esta matéria como também incrementar melhorias.

A liderança de uma equipa é relevante para o desempenho da mesma, consoante Zaccaro, Rittman e Marks (2001), sendo que, no que remete à temática da liderança importa ainda referir Neves (2011), que enaltece que liderar implica a existência de alguém que detenha uma capacidade diferenciadora de influência, isto é, que seja capaz de possuir um impacto num grupo de indivíduos. Apesar das múltiplas variáveis que estão presentes na liderança quando esta é conceptualizada, as seguintes componentes podem aludir para os pontos centrais da mesma, nomeadamente a liderança é um processo, envolve influência, ocorre em grupos e a liderança pressupõe que haja um objetivo em comum, ou seja, é um processo onde um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para alcançar um determinado resultado, de acordo com Northouse (2013).

Muitas das vezes as pessoas tendem mais facilmente a confiar nos líderes que inspiram segurança e avaliam positivamente. Segundo Greenberg (2010), ser verdadeiro é uma boa política a ser adotada pelos líderes, no entanto, é essencial mencionar que esta relação de veracidade e perceção positiva por parte dos líderes só é válida até certas circunstâncias. Por vezes, é necessário que um líder seja também capaz de proteger os seus subordinados, e um dos casos notórios é por exemplo no caso de haver um contexto de crise numa empresa, onde os colaboradores poderão estar sujeitos a despedimentos. Será passível que um superior opte por mentir para proteger os demais e não alarmar para situações que podem ter uma solução, ainda consoante o autor.

Segundo os autores Lim e DeSteno (2016), os comportamentos dentro de uma organização, que são adotados pelos indivíduos constituintes da mesma, que estão diretamente ligados à temática *prosocial behavior*, podem ser vistos como grupos “altruístas”. Na ocorrência de um desastre são estes grupos que estão mais subjetivos a incorporar esta conduta que visa beneficiar terceiros. Porém, até que ponto a adoção de comportamento de mentira, por exemplo, por parte do líder, poderão ser benéficos para a organização e a própria equipa? A compaixão envolve avaliações do sofrimento dos outros, o que torna esta emoção facilitadora de comportamentos pró-sociais que se destinam a aliviar e atenuar o sofrimento e o mal (Lupoli, Jampol & Oveis, 2017: 5). Em conformidade com Steinel, Utz e Koning (2010), a motivação pró-social, diz respeito a um indivíduo que visa beneficiar apenas terceiros com os seus comportamentos de

encobrimento de informação, por exemplo. Ora, um líder que necessite de tomar uma decisão, ou até mesmo de comunicar algo decisivo à equipa, ou a um membro desta, que se deixe afetar por emoções de foro mais afetivo, como a compaixão, tornará difícil a sua fuga à adoção de comportamentos pró-sociais, o que poderá levar a consequências.

Segundo Porter, Lawler III e Hackman (1975), estar na posição de alguém que tem de avaliar a performance de outra pessoa, e consequentemente facultar-lhe feedback, por vezes pode não ser muito agradável. Muitos superiores não estão treinados, nem preparados, para lidar com o tipo de questões interpessoais que advêm na consequência de quando alguém é avaliado, por exemplo, a nível negativo, pois poderão surgir questões das quais os líderes não sabem lidar da maneira mais eficaz. Todavia, é de mencionar, tendo em conta os mesmos autores acima referidos, que a maioria dos superiores reconhece a importância das avaliações e de momentos de esclarecimento e feedback, pelo que sentem a necessidade de proporcionar esta mesma informação para que desta forma possam influenciar os comportamentos dos seus subordinados.

A tarefa difícil acaba por ser muitas das vezes a passagem da mensagem, pois por vezes é necessário exercer uma posição mais assertiva, mas sincera, para levar a equipa a um bom rumo, e tal comportamento pode tornar-se complexo por todas as envolventes inerentes. Tomando o exemplo de Greenberg (2010), quando uma organização se encontra a enfrentar uma situação de carácter mais complicado, é suscetível que os superiores mais facilmente procurem mentir, ou pelo menos tentar ocultar informação aos seus subordinados por diversas razões, uma vez que os gestores de primeira linha acabam por ser muitas vezes a ponte com o departamento de recursos humanos.

2.9 Prosocial lying behaviors adotados pelo líder e o team work engagement

Na relação entre um líder e os seus liderados existem diversas componentes que devem fomentar e permitir benefícios para ambas as partes. Uma questão necessária a deter em conta é a informação que é proporcionado pelo líder às suas equipas (i.e. feedback, palavras de encorajamento). De acordo com Zaccaro, Rittman e Marks (2001), equipas onde os seus líderes são capazes de motivar e desenvolver capacidades

metacognitivas nos seus liderados, providenciando informação apropriada e precisa, estão mais aptos a envolver os seus liderados, o que incrementará o TWE.

Segundo Costa, Passos e Bakker (2014b), o TWE remete para um estado emergente que ocorre nas equipas, e não a um nível mais individual. Em linha com Schaufeli *et al.* (2002), que fizeram referência ao conceito *work engagement*, como um completo, e positivo, estado da mente face ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e colocação de esforço nas tarefas diárias, o TWE segundo Costa, Passos e Bakker (2014b), trata-se de uma partilha de um estado motivacional e positivo, relacionado diretamente com o bem-estar no trabalho, no entanto, ao nível da equipa. Quando existe este estado emergente nas equipas há também consequentemente um maior nível de energia que é colocado por estas quando surgem situações adversas, como por exemplo quando é facultado um feedback negativo em relação ao seu desempenho, ainda de acordo com os autores supracitados.

Um trabalhador de uma empresa que sinta este comprometimento com a sua organização onde exerce funções, à partida, face a outros colegas de trabalho, acabará por colocar mais dedicação e esforço, na elaboração de tarefas diárias. Por vezes poderá fazê-lo mesmo inconscientemente pois existe, como referido anteriormente, um estado da mente positivo e completo. De acordo com Katz (1964), tais comportamentos constituem os designados de comportamentos extra papel, que foram abordados anteriormente, pois são praticados sem constarem no descritivo de funções e podem trazer benefícios para a própria organização.

Em suma, se por exemplo uma equipa constantemente receber informação como um feedback positivo que não é real, ou totalmente sincero, pois o líder adota comportamentos *prosocial lying*, vai continuar a achar que está a exercer um bom trabalho e provavelmente vai manter os seus níveis de desempenho. Independentemente de ser algo benéfico ou não no futuro, para a equipa no curto prazo, ou seja, no imediato, poderá ser positivo, na medida em que os membros que a constituem consideram que estão a executar bem as tarefas do seu dia-a-dia e estão satisfeitos com o feedback que recebem.

Em conformidade com Costa, Passos e Bakker (2014b), quando as equipas experienciam diferentes níveis no campo afetivo, cognitivo e motivacional, poderão desenvolver um maior *engagement* (comprometimento) face a outras equipas. Ora para

um líder que adota comportamentos *prosocial lying*, por exemplo quando a sua equipa se encontra a passar um período difícil, poderá aumentar os níveis de comprometimento da mesma no curto prazo.

Assim sendo, é proposta a seguinte hipótese para a presente dissertação:

H1: O *prosocial lying* do líder tem um impacto positivo nos *Proximal Outcomes*: TWE.

Por outro lado, para obter e fomentar os denominados de comportamentos extra papel nos membros das equipas, que até podem ser benéficos para a equipa e inclusive para a organização, há que ter em consideração algumas componentes que podem ser cruciais, como é o exemplo da passagem de uma informação clara e precisa- feedback ou palavras de ânimo, por exemplo. É da máxima relevância providenciar feedback às equipas até para estas saberem se estão ou não a executar um bom trabalho. Segundo Stoner, Perrewé e Munyon (2011), que abordaram um modelo que visou entender quando e de que modo os comportamentos extra papel resultavam em algo positivo ou negativo, torna-se imprescindível saber usufruir de comportamentos desta natureza que tragam algo positivo, e encontrar desta forma um equilíbrio.

Imagine-se que estamos perante um líder que adota comportamentos extra papel, ou seja, de acordo com Katz (1964), comportamentos que não constam no seu descritivo de funções, como é o caso dos *prosocial lying behaviors*. Se um líder não conseguir elucidar a sua equipa sendo preciso, ou até mesmo mentindo constantemente a dar um feedback designado de falso positivo, tudo terá o seu impacto mais cedo ou mais tarde, refletindo-se na TWE da própria equipa. No entanto, a perceção de veracidade por parte da equipa neste caso poderá ser positiva ou negativa, dependendo de que forma é compreendida a informação que é passada aos vários membros.

Deste modo, é proposta a seguinte hipótese como moderadora:

H2: A perceção de veracidade por parte da equipa é moderadora da relação entre o *prosocial lying* do líder e o TWE.

Segundo Ilgen e Fisher (1979), o feedback facultado aos indivíduos sobre a sua performance e eficácia é algo essencial não só para aprendizagem dos mesmos, mas

também para a sua motivação em relação ao próprio desempenho da organização. A fonte de feedback, em muitos dos casos também é uma importante influência, na maneira em como os interlocutores irão aceitá-lo. Tal facto pode ser explicado pela credibilidade que os indivíduos atribuem à fonte, pelo que se torna relevante o entendimento da influência desta para uma melhor percepção e análise, e neste caso em concreto, do líder que disponibiliza feedback à sua equipa. Desta forma será possível para os membros da equipa perceberem onde podem melhorar, ou o que necessitam de manter para que o seu desempenho possa atingir elevados níveis, ainda de acordo com os autores supramencionados.

É nestes momentos de indicação e definição de diretrizes que se torna necessário uma comunicação clara, como um feedback apropriado e elucidativo por parte do líder, uma vez que basta não haver um total esclarecimento, ou falta de honestidade, para comprometer meses de trabalho de uma equipa. Não obstante, perceber ainda a estrutura da interdependência existente entre os vários membros, ou seja, que relações detêm no seu meio, é também crucial para estudos futuros da temática, principalmente para os investigadores que estão interessados em perceber os designados de *prosocial behaviors* e o que está por detrás da sua motivação (Agnew & Le, 2015, p.- 362-363).

Os comportamentos de *prosocial lying* e o próprio desempenho podem ser mediados pelo TWE, pois um líder que adota este tipo de conduta, impactará no desempenho da equipa com o auxílio do TWE, que de acordo com Costa, Passos e Bakker (2014b), trata-se de uma partilha de um estado motivacional e positivo, relacionado diretamente com o bem-estar no trabalho e um maior nível de energia, que é colocado pelas equipas mesmo sobre dificuldades inerentes. Nesta senda, indivíduos que se comprometem além daquilo que lhes é pedido trazem consigo, à partida, melhores resultados face a outros colegas, obtendo assim um melhor desempenho. Ora, um líder pode adotar comportamentos *prosocial lying* e impactar no TWE, porém também o TWE trará consequências ao próprio desempenho da equipa, mediando deste modo a relação.

Por conseguinte, é apresentada a seguinte hipótese como mediadora:

H3: O TWE é mediador da relação de comportamentos *prosocial lying* e desempenho.

2.10 *Prosocial lying behaviors* adotados pelo líder e o desempenho

Conforme Latham e Locke (1991) enalteceram, líderes eficazes desenvolvem a visão de uma organização providenciando objetivos no curto prazo, de forma a proporcionar sentido de propósito. No entanto, também é de a responsabilidade dos líderes facultar indicações às equipas, para que deste modo seja possível incrementar o seu desempenho e deter uma capacidade de visão num futuro a longo prazo. Equipas onde os seus líderes proporcionam objetivos, auxiliam e acompanham o seu dia-a-dia, tenderão mais facilmente a perceber o seu trabalho, ainda de acordo com os autores.

Segundo Porter, Lawler III e Hackman (1975), as situações designadas de sociais também podem ter um impacto no aumento, ou decréscimo, da satisfação dos colaboradores. Por exemplo, um elogio por parte de um superior, poderá conduzir a sentimentos positivos nos colaboradores sobre como estão a levar a cabo o seu trabalho. Todavia, e se a informação que constantemente é passada à equipa não for real, ou totalmente sincera? De acordo com Steinel, Utz e Koning (2010), a adoção de uma mentira de carácter pró-social, surge para beneficiar terceiros e evitar interações incómodas, o que levanta questões morais e sociais. É crucial fornecer diretrizes reais às equipas, atendendo ao caso concreto em estudo, pois se um líder continuamente faculta uma mensagem irrealista ou pouca sincera à sua equipa, que pode surgir em forma de feedback, com o intuito de escapar a situações constrangedoras, poderá desencadear determinados impactos e consequências. No que diz respeito ao desempenho, ou seja, no longo prazo, poderá mesmo haver um impacto negativo, pois se for necessário mudar e definir novas estratégias, mas o feedback que é proporcionado às equipas for um falso positivo, a equipa irá manter os níveis de desempenho até então demonstrados. Numa visão mais macro, até a própria organização poderá sofrer consequências, pois a equipa não se esforçará por melhorar por não saber que tem de o fazer.

Desta maneira, é proposta a seguinte hipótese:

H4: O *prosocial lying* do líder tem um impacto negativo nos *Distal Outcomes*: Desempenho, percebido pelos membros.

O segredo estará em fornecer informações claras e esclarecedoras, que possam deter um impacto positivo no TWE, e que permita a todos perceberem o que têm realizado até então e o que necessitam de melhorar de maneira a incrementar resultados, reduzindo dúvidas e receios. Conforme mencionado anteriormente, segundo Costa, Passos e Bakker (2014b), quando existe um TWE há inclusive um maior nível de energia que é capitalizado pelas equipas quando recebem um feedback negativo em relação ao seu desempenho, permitindo a estas efetuar melhorias onde for necessário.

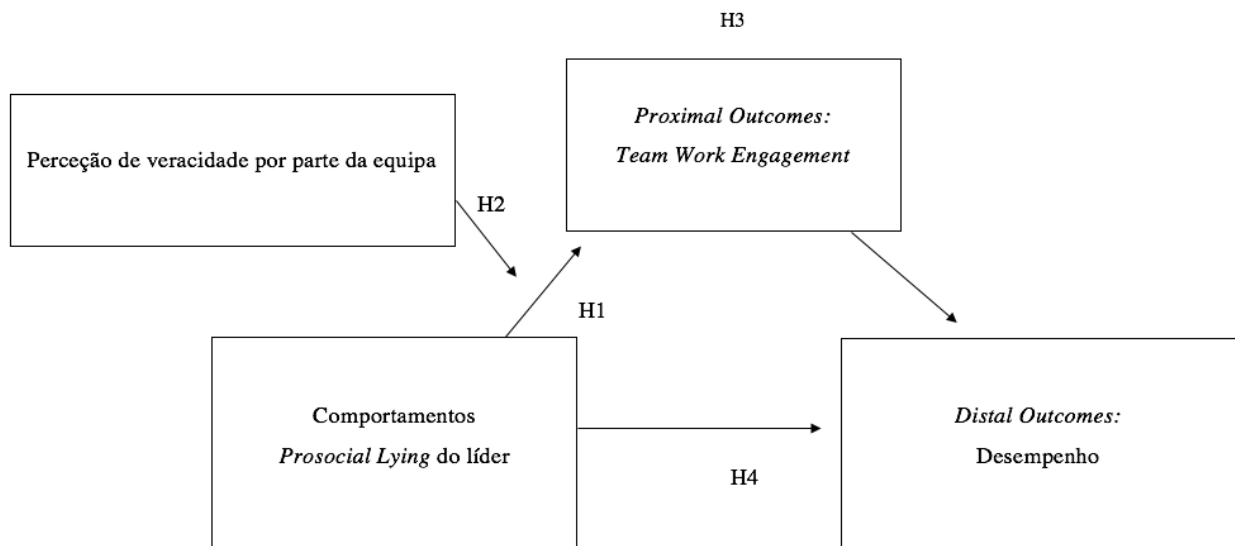
O problema de investigação do presente estudo focar-se-á, (conforme o Modelo de estudo, Figura 1), nos comportamentos de *prosocial lying* do líder e quais as suas implicações no TWE e no desempenho das equipas. Ter-se-ão em conta os comportamentos de *prosocial lying* por parte do líder, e de que forma é que estes detêm um impacto positivo nos *Proximal Outcomes*, ou seja, no TWE. Sendo que existe também, uma moderadora, nomeadamente a perceção de veracidade por parte da equipa, que modera também a força da mediação entre o *prosocial lying* e o desempenho através do TWE.

Por fim também é visado analisar, os *Distal Outcomes*, ou seja, o desempenho da equipa numa visão a longo prazo. Se existir constantemente uma informação que é pouco clara, ou encarada como positiva quando na verdade não o é, sobre o que está a ser executado e /ou tem de ser concretizado pela equipa poderá haver um impacto negativo num futuro distante. Detenha-se o exemplo que foi mencionado anteriormente, se uma equipa achar que constantemente está a ter um bom desempenho, face ao feedback que recebe, e mantiver os seus níveis de desempenho, mais tarde é possível que existam consequências nos seus resultados, visto que não serão os que eram supostos serem alcançados na realidade.

Consequentemente, é sugerida a seguinte hipótese, que contempla, o modelo em estudo no seu todo:

H5: A perceção de veracidade modera a força da mediação entre o *prosocial lying* e o desempenho através do TWE.

Figura 1 - Modelo de estudo



III - Metodologia

3.1. Participantes e procedimento

A recolha de dados foi feita em empresas de consultoria, sendo que foi aplicado um questionário às equipas e respetivos líderes (Consultar Anexo A e Anexo B), por um grupo de investigadores do ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa, no âmbito do projeto *Consulteam*.

Neste estudo participaram 40 equipas, constituídas por 150 consultores, 69 % do sexo Feminino, sendo a média de idades 28 anos ($dp= 6,14$ anos), variando entre 21 e 52 anos respetivamente, (Consultar Anexo F, Tabela 4, Tabela 6 e Tabela 8).

Em relações aos 40 líderes, 60% é do sexo Feminino, sendo que a média de idades é de 37 anos ($dp= 6,94$ anos), e variam entre a 27 e 55 anos, (Consultar Anexo F, Tabela 5, Tabela 7 e Tabela 9).

No que concerne ao tempo de Antiguidade na empresa por parte dos consultores, 45% dos participantes encontra-se na empresa há menos de um ano, enquanto que por outro lado com uma percentagem de 3% temos o intervalo de cinco a sete anos de antiguidade (Consultar Anexo F, Tabela 10). No que diz respeito aos líderes, 31%, encontra-se na empresa há mais de sete anos, enquanto que por outro lado com 5% temos os líderes que detêm cinco a sete anos de antiguidade, (Consultar Anexo F, Tabela 11).

3.2. Operacionalização das variáveis

Prosocial lying behaviors do líder. Para a operacionalização da variável foi tido em conta o estudo dos autores Lee-Chai e Bargh (2001). Os 18 itens propostos no seu estudo, serviram de base para a construção de 4 itens que se encontram presentes na questão 13 e que visaram avaliar os comportamentos de *prosocial lying* por parte líder (Consultar Anexo C).

Os participantes indicavam o seu grau de acordo, em relação à forma como o seu líder atuava, face às afirmações que se encontravam presentes na questão 13, como é o

exemplo de “Tende a ser mais brando quando percebe que um elemento da equipa está a passar por uma situação complicada”, numa escala do tipo Likert de 7 pontos (1= Discordo Totalmente a 7= Concordo Totalmente; α de Cronbach = .68).

Perceção de veracidade por parte da equipa. De forma a perceber se a equipa achava que por vezes o seu líder poderia adotar comportamentos que não fossem totalmente verdadeiros, como a passagem de uma mensagem de feedback falso, foram elaborados 3 itens que se encontravam presentes na questão número 17. Os 3 itens visavam avaliar qual a perceção de veracidade que a equipa detinha do seu líder quando este lhes fornecia informação (“Injusto”, “Justo”, “Falso”, “Verdadeiro”, “Negativo” e “Positivo”), numa escala de tipo Likert de 7 pontos (1= Injusto a 7= Justo; 1= Falso a 7= Verdadeiro, e 1= Negativo a 7= Positivo; α de Cronbach = .86).

De referir que a presença das seguintes opções, “Injusto” e “Justo”, “Negativo” e “Positivo”, foram elaboradas de forma a não influenciar, ou não deter apenas, uma questão que é a que realmente importa para o presente estudo, nomeadamente “Falso” e “Verdadeiro”.

Team Work Engagement. De forma a proceder à operacionalização da variável foi tido em conta o estudo dos autores Costa, Passos e Bakker (2014a), que permitiu a elaboração de 9 itens presentes na questão número 2 (Consultar Anexo C). O objetivo foi perceber qual os sentimentos detinham as equipas em relação ao seu trabalho, sendo que estas indicavam o seu grau de acordo com as afirmações, como por exemplo “Quando estamos a trabalhar sentimo-nos cheios de energia”, segundo uma escala tipo Likert de 7 pontos (1= Discordo Totalmente a 7= Concordo Totalmente; α de Cronbach = .90).

Desempenho. Para a operacionalização da variável foram adaptados dois itens da escala de González-Romá, Fortes-Ferreira e Peiró (2009) para avaliar o desempenho das equipas, presentes na questão número 8 (Consultar Anexo C). Os participantes indicavam o seu grau de acordo com as afirmações (“A minha equipa tem um bom desempenho” e “A minha equipa é eficaz”), numa escala tipo Likert de 7 pontos (1= Discordo totalmente a 7= Concordo totalmente; α de Cronbach = .87).

De forma a obter uma medida de fiabilidade para cada escala, foi tido em consideração o Alfa de Cronbach que indica que quanto maior for a estatística, melhor é a sua fiabilidade (Marôco, 2011: 461). De acordo com Pestana e Gageiro (2014), o valor mínimo aceitável é de .60, sendo que no presente estudo todas as medidas tidas em conta para esta análise apresentaram níveis de consistência interna adequados (acima de .68), tornando assim possível prosseguir com a análise destas variáveis (Consultar Anexo G, Tabela 13, Tabela 15, Tabela 17 e Tabela 19).

IV – Análise e discussão de resultados

4.1 Agregação

A elaboração da análise neste estudo foi realizada ao nível da equipa, pelo que as respostas individuais foram agrupadas a este mesmo nível.

Para que se justificasse a agregação foi avaliado o acordo entre os membros da equipa, através do cálculo, $rwg(j)$, sendo que para tal detém-se em conta uma média igual ou superior a .70, em linha com James, Demaree e Wolf (1993). Deter em consideração um valor de .70 corresponderia a um cenário ideal. Contudo, importa referir que não se procedeu à eliminação de dados, pois caso se procedesse, seria eliminado um número considerável de equipas e pela amostra ser relativamente pequena não faria sentido realizar tal ação. Desta forma foi possível considerar 40 equipas, e conforme a Tabela 1 apresenta, os valores do $rwg(j)$, variaram entre .55 e .87 (Consultar Anexo F, Tabela 12) no presente estudo.

4.2. Teste de hipóteses

Para a preparação do teste de hipóteses foram testadas todas as correlações, sendo que os resultados foram apresentados na Tabela 1, onde se pode observar as médias, desvios-padrão e correlações de todas as variáveis do estudo.

Globalmente as correlações entre as variáveis em estudo não são muito elevadas, sendo que o *prosocial lying* não se encontra significativamente correlacionado com as outras variáveis em estudo, nomeadamente, perceção de veracidade, TWE e desempenho global da equipa. No entanto, foram verificadas correlações entre as variáveis desempenho global da equipa e perceção de veracidade ($r = .48, p = .00$) e desempenho global da equipa e TWE ($r = .51, p = .00$), (Consultar Anexo F, Figura 5).

Não existem evidências estatísticas para se afirmar que o *prosocial lying*, tem impacto no TWE, ($r = .01, p > .05$), bem como a perceção de veracidade e o TWE ($r = .31, p > .05$). Contudo, é relevante mencionar que existe uma correlação significativa

entre o desempenho global da equipa e o TWE, o que revela que há uma tendência para o desempenho global da equipa aumentar quando há um maior TWE, e vice-versa.

Por fim, é importante referir que se observou uma correlação negativa e não significativa entre o *prosocial lying* e percepção de veracidade ($r = -.27, p > .05$).

Tabela 1- Média, desvio padrão, *rwg(j)* e correlações das variáveis em estudo

	M	DP	Rwg(j)	1	2	3
1. <i>Prosocial Lying</i>	3.49	.47	.56			
2. Perceção de veracidade	5.60	1.08	.55	-.27		
3. <i>Team Work Engagement</i>	5.43	.47	.85	.01	.31	
4. Desempenho global da equipa	5.98	.54	.87	-.13	.48**	.51**

Nota: n = 40 equipas

* $p < .05$

** $p < .01$

No presente estudo, a moderação (Consultar Anexo D, Figura 2) foi realizada para testar a Hipótese 2 que postula que a relação entre *prosocial lying* do líder e TWE é moderada pela percepção de veracidade por parte da equipa.

Por outro lado, a mediação (Consultar Anexo D, Figura 3) foi realizado para testar a Hipótese 1, Hipótese 3 e Hipótese 4. O objetivo foi não só perceber se o *prosocial lying* do líder detinha um impacto no TWE, mas também se o *prosocial lying* do líder possuía um impacto no desempenho, sendo que o modelo também foi testado de forma a perceber se o TWE era mediador da relação de comportamentos *prosocial lying* e o desempenho.

Por fim, foi realizada a moderação mediada, que permitiu testar a Hipótese 5 que representa o modelo de estudo no seu todo, (Consultar Anexo D, Figura 4).

Cumprе salientar que para a elaboração destas análises foi utilizado o macro PROCESS para o SPSS de Andrew F. Hayes, sendo que também foi tido em consideração o livro publicado pelo autor, Hayes (2013).

4.3. Moderação

A moderação foi testada com recurso ao macro PROCESS para o SPSS de Andrew F. Hayes, tendo em conta o Modelo 1 e o livro publicado pelo mesmo Hayes (2013). Foi utilizado o modelo com 5000 amostras *bootstrap* e um intervalo de confiança de 95% (Consultar Anexo H). O p (nível de significância) foi analisado a 5%, sendo que quando $p < .05$, aceita-se a hipótese em causa do modelo.

No presente estudo a moderação que foi efetuada visou observar a percepção de veracidade por parte da equipa enquanto moderadora do *prosocial lying* e o TWE, no entanto, o modelo descrito apenas é explicado em 10%, ($R^2_{adj} = .10$). Por outro lado, conforme é possível constatar na Tabela 2, o modelo também não é significativo ($F = 1.36$, $p = .27$), (Consultar Anexo H, Tabela 21). Deste modo a Hipótese 2, que dizia respeito à percepção de veracidade por parte da equipa enquanto moderadora da relação entre *Prosocial lying* do líder e o TWE, não foi comprovada, tendo também em conta a Tabela 2 e o efeito de interação entre as variáveis, ($B = -.01$, $p > .05$). Pelo que, rejeita-se a hipótese previamente mencionada (Consultar Anexo H, Tabela 22).

Pode concluir-se que o modelo que foi testado não é significativo, pelo que não existe moderação.

Tabela 2 – Resultados da Moderação

Variáveis independentes	β	TWE		
		SE	<i>t</i>	<i>p</i>
Constante	5.42	.08	69.92	.00
<i>Prosocial Lying</i>	.05	.08	.61	.55
Percepção de veracidade	.15	.08	1.94	.06
<i>Prosocial Lying</i> x Percepção de veracidade	-.01	.09	-.06	.95
F	1.36			
R^2 ajustado	.10			

* $p < .05$ ** $p < .01$

4.4 Mediação

A mediação foi testada com recurso ao macro PROCESS para o SPSS de Andrew F. Hayes, atendendo, uma vez mais, ao livro publicado pelo mesmo, Hayes (2013). O Modelo 4 foi aplicado, com 5000 amostras *bootstrap* e um intervalo de confiança de 95% (Consultar Anexo I). O p (nível de significância) foi analisado a 5%, sendo que quando $p < .05$, aceita-se a hipótese em causa do modelo.

A mediação realizada no presente estudo teve como objetivo testar três hipóteses, nomeadamente em primeiro lugar se o *prosocial lying* do líder possuía um impacto no desempenho, percecionado pelos membros. Em segundo lugar, se o *prosocial lying* do líder detinha um impacto positivo no TWE, e por último se o TWE era mediador da relação de comportamentos *prosocial lying* e desempenho. Contudo, o modelo testado

não foi explicativo, ($R^2 \text{ adj} = .00$), e não foi significativo ($F = .00, p = .94$), pelo que a Hipótese 3 que postulava que o TWE era mediador da relação de comportamentos *prosocial lying* e desempenho, não foi verificada, (Consultar Anexo I, Tabela 23).

Em relação ao *prosocial lying* do líder deter um impacto positivo no TWE, pode-se constatar que a Hipótese 1 também não foi verificada ($B = .01, p > .05$), o que revela que não existe um impacto positivo conforme era esperado, pois o modelo não é significativo (Consultar Anexo I, Tabela 24). Por outro lado, de acordo com a Tabela 3, é possível verificar que a Hipótese 4 não foi comprovada, ($B = -.06, p > .05$), o que significa que os comportamentos *prosocial lying* do líder não têm um impacto negativo no desempenho, percecionado pelos membros (Consultar Anexo I, Tabela 26). Por fim, importa mencionar que em relação à Hipótese 4, onde era sugerido que o TWE era mediador da relação de comportamentos *prosocial lying* e desempenho, não foi comprovada tal afirmação ($B = -.07, p > .05$), (Consultar Anexo I, Tabela 25).

Tabela 3 – Resultados da Mediação

Variáveis	TWE	Desempenho					
		Step 1	<i>t</i>	<i>p</i>	Step 2	<i>t</i>	<i>p</i>
<i>Prosocial Lying</i>	.01	-.06	-.75	.46	-.07	-.90	.37
F	.00	.56			6.91		
R^2 ajustado	.00	.01			.27		

* $p < .05$

** $p < .01$

4.5 Moderação mediada

A moderação mediada foi realizada com recurso ao macro PROCESS para o SPSS de Andrew F. Hayes, considerando o Modelo 7, e o livro publicado pelo mesmo, Hayes (2013). Foi usado o modelo com 5000 amostras *bootstrap* e um intervalo de confiança de 95% (Consultar Anexo J). O p (nível de significância) foi analisado a 5%, sendo que quando $p < .05$, aceita-se a hipótese em causa do modelo.

É relevante mencionar que a moderação mediada foi testada no presente trabalho com o objetivo de analisar a Hipótese 5, designadamente, se a perceção de veracidade moderava a da força da mediação entre o *prosocial lying* e o desempenho através do TWE. Porém, os resultados obtidos na análise do modelo, não suportaram a hipótese sugerida. O índice da moderação mediada apresentou um valor de $-.00$ (Consultar Anexo J, Tabela 29), pelo que o modelo no seu todo não tem o efeito inicialmente expectável. No entanto, é relevante mencionar que no que concerne ao desempenho e o TWE, foi possível constatar uma relação significativa ($B = .59, p = .00$), tendo em conta os valores que foram apresentados ao longo do estudo, apesar de o modelo apenas ser explicado em 27% ($R^2 \text{ adj} = .27$), (Consultar Anexo J, Tabela 27 e Tabela 28).

V - Conclusão

A realização deste estudo foi feita com o intuito de testar e analisar que efeitos poderiam advir dos comportamentos *prosocial lying* do líder tanto no curto prazo (i.e. TWE) como no longo prazo (i.e. desempenho). Os principais objetivos foram perceber se o *prosocial lying* do líder possuía um impacto positivo no TWE, pois se os membros das equipas são encorajados com palavras amistosas e de força para continuarem o seu trabalho, ainda que não sejam reais ou bem percebidas, era expectável que houvessem impactos positivos no imediato, e um maior comprometimento por parte dos membros. Pretendeu-se também de igual modo entender de que forma é que a percepção de veracidade por parte da equipa moderava a relação entre o *prosocial lying* do líder e o TWE, pois a informação percebida pela equipa poderia não ser a que o líder inicialmente expectava. Por outro lado, no longo prazo, tentou-se compreender se o *prosocial lying* do líder tinha um impacto negativo no desempenho, pois se o líder adotar comportamentos de carácter pró-social, que por exemplo levem a com que a equipa mantenha níveis de desempenho quando tem de proceder a melhorias, esperava-se que houvessem impactos no mesmo. Por fim, foi também testado se o TWE era mediador da relação do *prosocial lying* do líder e o desempenho da própria equipa, e de que maneira é que a percepção de veracidade moderava a força da mediação entre o *prosocial lying* e o desempenho através do TWE, tendo em conta o modelo de estudo no seu todo.

Em conformidade com Steinel, Utz e Koning (2010), dependendo da motivação social, os indivíduos estrategicamente optam por ocultar e/ou a omitir informação, decidindo desta maneira fazer o bem ou agir por maldade. Os autores reconheceram que quem possuía motivações pró-sociais, agia pelo bem dos outros, revelando informação necessária aos demais e contribuindo para as decisões do grupo, sendo que quem agia sobre influência de comportamentos que apenas visavam beneficiar o próprio, podia ocultar informação, ou até mesmo mentir. Porém, os autores também evidenciaram que por vezes os indivíduos podiam mentir em prol dos demais, adotando desta forma comportamentos pró-sociais. Na presente dissertação pretendeu-se observar isso mesmo, designadamente de que modo é que os comportamentos *prosocial lying* do líder possuíam implicações no TWE e no desempenho da própria equipa. O ponto fulcral neste estudo consistiu em observar se existia a adoção de comportamentos *prosocial lying* por parte

do líder, nomeadamente omissão e/ou falta de esclarecimento concreto em relação ao desempenho de uma equipa, e que impactos haveria não só no desempenho, mas também no TWE.

Era esperado que o *prosocial lying* do líder tivesse um impacto positivo no TWE, pois se uma equipa tem um líder que regularmente providencia, por exemplo, um feedback positivo que não é totalmente realista, através da adoção de comportamentos de *prosocial lying*, irá sentir-se comprometida e empenhar-se de forma a continuar a realizar o seu bom trabalho. Segundo Lupoli, Jampol e Oveis (2017), quem experiencia em algum momento compaixão, mais facilmente evitará causar sofrimento nos outros, mesmo quando tem à sua disposição mecanismos e meios para auxiliar os outros, como é o caso de um feedback honesto. Ora, se um líder fornece informação falsa, ou pouco clara, à sua equipa, é provável que esta se comprometa e fique satisfeita, se considerar que está a receber feedback positivo, pelo que o impacto no TWE seria positivo também. Não obstante, a hipótese inicialmente considerada, que afirmava que o *prosocial lying* do líder detinha um impacto positivo no TWE, não foi comprovada. Importa ainda mencionar, que também era expectável que a perceção de veracidade por parte da equipa, que diz respeito à possibilidade de esta entender algo como verdadeiro que na verdade não o é, ou vice-versa, detivesse o seu impacto na relação entre o *prosocial lying* do líder e o TWE. Contudo, a hipótese de que a perceção de veracidade por parte da equipa era moderadora da relação entre o *prosocial lying* do líder e o TWE, não se comprovou.

Por outro lado, era da mesma forma pretendido perceber se o TWE era mediador da relação de comportamentos *prosocial lying* e o desempenho da equipa, mas, mais uma vez não houve dados que suportassem esta hipótese. O mesmo foi constatado na hipótese do *prosocial lying* do líder deter um impacto negativo no desempenho, percecionado pelos membros. Era esperado que a adoção de comportamentos *prosocial lying* por parte do líder, como a passagem de uma informação pouco clara, ou um feedback falso, pudessem levar a com que a equipa não procedesse a melhorias, quando tinha de o fazer na verdade, e que numa visão a longo prazo, houvesse implicações no desempenho da mesma. Se uma equipa mantiver os mesmos níveis de desempenho, por achar que está a realizar bem as suas tarefas, é natural que hajam impactos no desempenho da mesma, contudo, não se comprovou a presente hipótese.

À semelhança dos resultados enunciados anteriormente, igualmente a hipótese que postulava que a percepção de veracidade era moderadora da força da mediação entre o *prosocial lying* e o desempenho através do TWE, não foi comprovada. Ainda assim é relevante consignar que no que diz respeito ao desempenho e o TWE, verificou-se a existência de relação entre ambas as variáveis, uma vez que o TWE apresentou um impacto direto no desempenho - embora os dados não tenham sido significativos para o estudo.

No estudo de Lin e Peng (2010), foi possível constatar que o designado de OCB é um forte preditor do desempenho de uma equipa, sendo que os líderes devem fomentar OCB nas suas equipas, pois podem levar ao incremento da coesão entre as mesmas. Todavia, há claramente uma lacuna na literatura no que concerne a comportamentos que até podem ter como objetivo beneficiar uma organização através dos demais, mas cujas consequências poderão não ser as desejadas, como é o caso de um líder que opte por ocultar informação ou a não ser claro o suficiente com a sua equipa. Em linha com o que foi demonstrado por Podsakoff e MacKenzie (1997), há impactos que estão associados e podem levar a uma maior eficácia de uma organização, quando existe uma adoção de comportamentos que visam auxiliar terceiros. No entanto, nem todos os comportamentos que são adotados e que têm como objetivo ajudar outros, poderão trazer benefícios a uma companhia, visto que se trata de uma questão bastante sensível. Apesar de não se ter comprovado que o *prosocial lying* do líder possuía impactos significativos no curto prazo, ou seja, no TWE, e no longo prazo, nomeadamente no desempenho, é importante dar seguimento a estudos nesta área de investigação.

Os comportamentos extra papel estudados inicialmente por Katz (1964) demonstraram que o ser humano, em contexto organizacional, poderá praticar comportamentos que não estão especificados nas suas tarefas e que terão consequências. Comportamentos que se propõem a auxiliar terceiros podem decrescer o desempenho de uma unidade, simplesmente porque muitas das coisas que pretendem ser úteis e cooperantes podem na verdade não o ser (Podsakoff & MacKenzie, 1994: 359). Embora os resultados obtidos não tenham sido significativos, é relevante prosseguir com estudos nesta área para um melhor entendimento da temática, por exemplo, Stoner, Perrewé e Munyon (2011), visaram encontrar um equilíbrio sustentável de comportamentos extra papel que beneficiassem não só a organização, mas também os seus colaboradores. Com a continuidade do desenvolvimento de literatura nesta vertente de investigação, será

certamente possível chegar a estratégias que permitam aumentar a eficácia das equipas, por exemplo, através de comportamentos extra papel positivos.

5.1. Limitações e investigação futura

Os resultados apresentados não revelaram dados significativos em relação às hipóteses do estudo. Todavia, importa referir que apesar da literatura sobre a eficácia das equipas, que engloba a viabilidade, satisfação e desempenho, ter aumentado substancialmente nos últimos anos, ainda existem algumas áreas que não têm sido alvo de investigação como é o caso dos comportamentos *prosocial lying*. É pertinente continuar com estudos nesta área que possam dar continuidade ao trabalho efetuado nesta dissertação.

Uma limitação deste estudo prende-se com o tamanho da amostra (40 equipas) e com o número de constituintes das várias equipas, que pode constituir um fator determinante na questão dos níveis de significância. Além de que, a seleção de equipas ao nível de empresas de consultoria pode constar outra limitação pois estamos perante um trabalho que é muitas vezes excessivamente controlado e supervisionado. Numa investigação futura deve haver um especial foco na exploração de dados em equipas que façam parte de outros meios empresariais de forma também a aumentar o tamanho da amostra.

Ao nível da consultoria os comportamentos de *prosocial lying* do líder devem ser tidos em consideração, pois com um trabalho onde claramente existe a necessidade de cumprir prazos e facultar rapidez de resposta, é natural que em momentos de clarificação e/ou definição de estratégias, haja informação que possa não ficar tão clara. Sob outra perspetiva, há o caso das equipas em consultoria que ao estarem em ambientes voláteis e sob stress podem estar mais sensíveis ou a necessitarem de motivação, pelo que o seu líder pode muitas vezes ajustar os seus comportamentos de forma a beneficiá-los, não sendo claro ou até mesmo mentindo. De acordo com Bass (1985), líderes que apenas executam uma gestão por exceção, ou seja, que fornecem feedback negativo em determinadas circunstâncias ou atuam apenas em adversidades, intervêm apenas quando algo corre mal ou fora do previsto. Um feedback negativo pode ser acompanhado por clarificação e encorajamento, se o líder for alguém que valoriza a atribuição de

recompensas contingenciais. Por outro lado, este exemplo de feedback pode trazer consigo desaprovação ou reprimenda quando não acompanhado deste esclarecimento, o que pode não ser de todo benéfico. Num ambiente de uma empresa de consultoria, que se encontra associado a prazos de entrega apertados, ambientes dinâmicos e stressantes, torna-se suscetível para um líder aplicar comportamentos que tornem a vida da sua equipa mais fácil ou pelo menos que não sejam desmotivantes. Desta forma é imprescindível uma procura de todas as variáveis que possam ser auxiliaadoras na promoção de um bom trabalho de equipa e que possam fomentar cooperação, ajuda mútua entre os membros, informação realista e esclarecedora, bem como coesão e um bom ambiente entre os membros.

Uma outra limitação do estudo poderá ser o foco que foi dado nas implicações no desempenho da equipa, uma dimensão apresentada por Hackman (1990). Deter em consideração as outras dimensões associadas à eficácia das equipas- viabilidade e satisfação, pode também ser importante de forma a expandir o estudo.

Este trabalho contribuiu para o aprofundamento da literatura do *prosocial lying* relativamente à temática das equipas, pois os estudos que têm sido conduzidos até então têm se focado por exemplo ao nível das crianças que são capazes de utilizar mentiras para prevenir que algo negativo ocorra (Harvey *et al.* 2018), no que diz respeito à saúde como a análise da decisão de pacientes com cancro a participarem em estudos clínicos (Pennes *et al.* 2015), em relação a emoções que ao serem experienciadas tornam mais provável a adoção deste tipo de condutas (Lupoli, Jampol & Oveis, 2017), ou sobre a decisão de evitar violar regras ser mais forte do que demonstrar generosidade para com os outros e enfrentar as consequências (Oda, Kato & Hiraishi, 2015).

Todos os fatores que podem influenciar as equipas, devem continuar a ser estudados, com especial enfoque nos comportamentos que são adotados pelo líder, visto que deterão repercussões na eficácia das mesmas, uma vez que todos os membros da equipa possuem o seu papel específico e único num todo, de acordo com Zaccaro, Rittman e Marks (2001). Para que haja sucesso dentro de uma equipa, e tendo em conta este estudo em concreto, torna-se crucial também perceber todos os comportamentos adotados pelo líder, e de que forma é que estes poderão impactar no contínuo desenvolvimento do seu trabalho.

VI - Bibliografia

Agnew, C. R. & Le, B. 2015. Prosocial behavior in close relationships: An interdependence approach. In Schroeder, D. A. & Graziano, W. G. (Eds.), *The oxford handbook of prosocial behavior*: 362 - 363. New York: Oxford University Press.

Bass, B. M. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*: 136. New York: The Free Press.

Bolino, M. C., Harvey, J., & Bachrach, D. G. 2012. A self-regulation approach to understanding citizenship behavior in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 119: 126 - 139.

Borsellino, C. 2013. Motivations, moral components, and detections of lying behavior to benefit self and others. *International Journal of Psychology and Behavioral Science*. Vol. 3 (3): 70 - 76.

Bowling, N. A. 2010. Effects of job satisfaction and conscientiousness on extra-role behaviors. *Journal of Business and Psychology*. Vol. 25:119 - 130.

Brief, A. & Motowidlo, S. 1986. Prosocial organizational behaviors. *The Academy of Management Review*. Vol 11. (4): 710 - 725.

Campos, J. J., Mumme, D., Kermoian, & Campos, R. G. 1994. A functionalist perspective on the nature of emotion. *The Japanese Journal of Research on Emotions*. Vol. 2: (1): 1 - 20.

Costa, P., Graça, A., Marques-Quinteiro, P., Santos, C., Caetano, A. & Passos, A. 2013. Multilevel research in the field of organizational behavior: An empirical look at 10 years of theory and research. *SAGE Open*. Vol. 3 (3): 1 - 17.

Costa, P., Passos, A., & Bakker, A. 2014a. Empirical validation of the team work engagement construct. *Journal of Personnel Psychology*. Vol. 13 (1): 34 - 35.

Costa, P., Passos, A., & Bakker, A. 2014b. Team work engagement: A model of emergence. *The British Psychological Society*. Vol. 87: 414 - 436.

González-Romá, V., Fortes-Ferreira, L., & Peiró, J. M. 2009. Team climate, climate strength and team performance. A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 82 (3): 511 - 536.

Greenberg, J. 2010. *Insidious workplace behavior*: 208 - 230. New York: Taylor & Francis Ltd.

Guzzo, R., & Dickson, M. 1996. Teams in organizations: recent research on performance and effectiveness. *Annual Reviews Psychology*. Vol. 47: 307-38.

Hackman, J. R. 1983. *A normative model of work team effectiveness*: 15. New Haven: Yale University.

Hackman, J. R. 1990. *Groups that work (and those that don't): Creating conditions for effective teamwork*: 6 - 7. San Francisco: Jossey-Bass.

Harvey, T., Davoodi, T. & Blake, P. R. 2018. Young children will lie to prevent a moral transgression. *Journal of Experimental Child Psychology*. Vol. 165: 51- 65.

Hayes, A. F. 2013. *Mediation, moderation, and conditional process analysis. Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*: 85 - 390. New York: Guilford Publications.

Hazzi, O. A., & Maldaon, I. S. 2012. Prosocial organizational behaviors: The lifeline of organizations. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*. 106 - 113.

Ilgen, D. R. & Fisher, C. D. & Taylor, M. S. 1979. Consequences of individual feedback on behaviors in organizations. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 64 (4): 349 - 371.

Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M. & Jundt, D. 2005. Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI Models. *Annual Review of Psychology*. Vol. 56: 517 - 43.

James, L. R., Demaree, R. J., & Wolf, G. 1993. Rwg: An assessment of within group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 78: 306 - 309.

Katz, D. 1964. The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*. Vol. 9 (2): 131 - 146.

Kidwell, R. E. Jr. & Martin, C. L. 2005. *Managing organizational deviance*: 162. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Knippenberg, D. V. 2017. Team leadership. In Sales, E., Rico, R. & Passmore, J. (Eds.), *The wiley blackwell handbook of the psychology of team working and collaborative processes*: 345. New York: John Wiley & Sons.

Kozlowski, S., & Ilgen, D. 2006. Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Association for Psychological Science*. Vol. 7 (3): 77 - 124.

Latham, G. P. & Locke, E. A. 1991. Self-regulation through goal setting. *The Academy of Management Review*. Vol. 50 (2): 212 - 247.

Lee-Chai, A. Y. & Bargh, J. A. 2001. *The use and abuse of power- multiple perspectives on the causes of corruption*: 69. Philadelphia: Psychology Press.

LePine, Jeffrey A., Erez, A. & Johnson, Diane E. 2002. The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 87 (1): 52 - 65.

- Lim, D. & DeSteno, D. 2016. Suffering and compassion: The links among adverse life experiences, empathy, compassion, and prosocial behavior. *American Psychological Association*. Vol. 16 (2): 175 - 182.
- Lin, C. T. & Peng, T. K. 2010. From organizational citizenship behaviour to team performance: The mediation of group cohesion and collective efficacy. *Management and Organization Review*. Vol. 6 (1): 55 - 75.
- Lupoli, M., Jampol, L. & Oveis, C. 2017. Lying because we care: compassion increases prosocial lying. *American Psychological Association*. Vol. 146 (7): 1026 - 1042.
- Marks, M., Mathieu, J., & Zaccaro, S. 2001. A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*. Vol. 26 (3): 356 - 375.
- Mathieu, J., Maynard, M., Rapp, T., & Gilson, L. 2008. Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*. Vol. 34 (3): 410 - 476.
- Marôco, J. 2011. *Análise estatística com o SPSS statistics*: 461. Pero Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- Neves, J. 2011. O processo de liderança. In Ferreira, J. M. C., Neves, J. & Caetano, A. (Eds.), *Manual de psicossociologia das organizações*: 429 - 430. Lisboa: Escolar Editora.
- Northouse, P. G. 2013. *Leadership - theory and practice*: 5. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Nye, J. S. Jr. 2008. Recovering American leadership. *Survival*. Vol. 50 (1): 55 - 68.
- Oda, R., Kato, Y. & Hiraishi, K. 2015. The watching-eye effect on prosocial lying. *Evolutionary Psychology*. Vol. 13 (3): 1 - 5.
- Passos, A. 2011. Grupos e equipas de trabalho. In Ferreira, J. M. C., Neves, J. & Caetano, A. (Eds.), *Manual de psicossociologia das organizações*: 379 - 380. Lisboa: Escolar Editora.
- Pennes, L. A., Manning, M., Eggly, S. & Albrecht, T. L. 2015. Prosocial behavior in cancer research: Patient participation in cancer clinical trials. In Schroeder, D. A. & Graziano, W. G. (Eds.), *The oxford handbook of prosocial behavior*: 665. New York: Oxford University Press.
- Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. 2014. *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS*: 531. Lisboa: Edições Sílabo.
- Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., Whiting, S. W. & Blume, B. D. 2009. Individual- and organizational- Level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 94 (1): 122 - 141.

Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. 1997. Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82 (2): 262 - 270.

Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. 1994. Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*. Vol. 31: 351 - 363.

Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. 1997. Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*. Vol. 10 (2): 133 - 151.

Porter, L. W., Lawler III, E. E. & Hackman, J. R. 1975. *Behavior in organizations*: 319. New York: McGraw-Hill Kogakusha, Ltd.

Takeuchi, R., Bolino, M. C. & Lin, C. 2014. Too many motives? The interactive effects of multiple motives on organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 100 (4): 1239 - 1248.

Roberts, W., Strayer, J. & Denham, S, 2014. Empathy, anger, guilt: Emotions and prosocial behavior. *Canadian Journal of Behavioural Science*. Vol. 46 (4): 465 - 474.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B. 2002. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*. Vol. 3 (1): 71 - 92.

Schroeder, D. A. & Graziano, W. G. 2015. The field of prosocial behavior: An introduction and overview. In Schroeder, D. A. & Graziano, W. G. (Eds.), *The oxford handbook of prosocial behavior*: 27. New York: Oxford University Press.

Scott, C. P. R. & Wildman, J. L. 2017. Developing and managing teams. In Sales, E., Rico, R. & Passmore, J. (Eds.), *The wiley blackwell handbook of the psychology of team working and collaborative processes*: 503. New York: John Wiley & Sons.

Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. 1983. Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 68 (4): 653 - 663.

Somech, A. & Drach-Zahavy, A. 2000. Understanding extra-role behavior in schools: The relationships between job satisfaction, sense of efficacy, and teachers' extra-role behavior. *Teaching and Teacher Education*. Vol. 16: 649 - 659.

Steinel, W., Utz, S., & Koning, L. 2010. The good, the bad and the ugly thing to do when sharing information: Revealing, concealing and lying depend on social motivation, distribution and importance of information. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 113: 85 - 96.

Stoner, J., Perrewé, P. L., & Munyon, T. P. 2011. The role of identity in extra-role behaviors: development of a conceptual model. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 26 (2): 94 - 107.

Zaccaro, S., Rittman, A., & Marks, M., 2001. Team leadership. *The Leadership Quarterly*. Vol. 12: 451 - 483.

VII - ANEXOS

Anexo A - Questionário para os membros 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 o 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-iul.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 as 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 responsabilidades.	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

PROSOCIAL LYING DO LÍDER: IMPLICAÇÕES NO TWE E NO DESEMPENHO DAS EQUIPAS

3. As questões que se seguem dizem respeito à forma como a sua **equipa gere o tempo**. Utilize, por favor, a mesma escala.

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

4. Considerando **a sua equipa como um todo**, indique em que medida esta é heterogénea (de 0 a 100%).

Nada heterogénea	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	Muito heterogénea
------------------	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------	-------------------

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. 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 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.	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

7. Pense agora na forma **como a sua equipa funciona**. Indique em que medida concorda com cada uma das seguintes afirmações. Continue, por favor, a utilizar a mesma 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

PROSOCIAL LYING DO LÍDER: IMPLICAÇÕES NO TWE E NO DESEMPENHO DAS EQUIPAS

8. Por favor, pense agora nos **resultados do trabalho da sua equipa**. Continue, por favor, a utilizar a mesma a escala.

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

9. As questões que se seguem dizem respeito ao **funcionamento da sua equipa**. Indique em que medida concorda ou discorda com cada uma delas. Por favor, continue a utilizar a mesma escala.

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 através de diferentes perspetivas.	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 equipa.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Existe coordenação entre as ações levadas a cabo pelos membros.	1	2	3	4	5	6	7

11. 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 diferentes 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%

PROSOCIAL LYING DO LÍDER: IMPLICAÇÕES NO TWE E NO DESEMPENHO DAS EQUIPAS

12. Pense agora no **comportamento de 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

O líder da nossa equipa...

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
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

13. Pense agora na forma como o **seu líder atua**. Indique em que medida concorda ou discorda com cada afirmação, utilizando para tal 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

O líder da nossa equipa...

1.	Tende a ser mais brando quando percebe que um elemento da equipa está a passar por uma situação complicada.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Nem sempre é totalmente sincero connosco para evitar situações complicadas ou desagradáveis na equipa.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Considera importante que gostem dele(a), mesmo que para isso não seja totalmente realista ou objetivo(a) no feedback.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Considera que feedback negativo que dá à equipa, mesmo que seja adequado, tende a desmotivá-la.	1	2	3	4	5	6	7

PROSOCIAL LYING DO LÍDER: IMPLICAÇÕES NO TWE E NO DESEMPENHO DAS EQUIPAS

14. 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 de parecer que fazem do que fazer.	1	2	3	4	5	6	7

15. Pense nas **equipas de um modo geral**. Por favor, continue a utilizar a mesma escala de resposta.

1.	Considero que a diversidade dos membros das equipas é um aspeto chave para aumentar o desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Pertencer a uma equipa heterogénea pode ser a receita para o sucesso.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Considero que as equipas funcionam melhor se os elementos que as compõem forem semelhantes entre si.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Considero que as equipas têm melhor desempenho nas tarefas se os elementos que as compõem forem semelhantes entre si.	1	2	3	4	5	6	7

16. Pense agora **na sua própria forma de agir**. Por favor, indique em que medida é que concorda ou discorda com cada uma das afirmações. Por favor, continue a utilizar a mesma escala de resposta.

1.	Consigo comunicar uma ideia de várias maneiras distintas	1	2	3	4	5	6	7
2.	Consigo encontrar soluções viáveis para problemas que aparentemente não têm solução	1	2	3	4	5	6	7
3.	Eu tenho a autoconfiança necessária para tentar diferentes formas de agir.	1	2	3	4	5	6	7

17. Na maior parte das situações, o **líder da minha equipa** quando dá feedback é:...

1.	Injusto	1	2	3	4	5	6	7	Justo
2.	Falso	1	2	3	4	5	6	7	Verdadeiro
3.	Negativo	1	2	3	4	5	6	7	Positivo

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

1. **Sexo:** ☐ Masculino ☐ Feminino

2. _____ anos

Idade:

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!

Anexo B - Questionário para os líderes

QUESTIONÁRIO AO LÍDER

7. 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 o trabalho em equipa que contribuem para a eficácia dos projetos realizados e para a satisfação, quer dos clientes, quer dos próprios consultores.
8. Os dados recolhidos serão exclusivamente analisados pela equipa de investigação, estando garantido o anonimato.
9. 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.
10. Não há respostas certas ou erradas. O que nos interessa é exclusivamente a sua opinião pessoal.
11. Para cada pergunta existe uma escala. Pode utilizar qualquer ponto da escala desde que o considere adequado.
12. 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-iul.pt).

Obrigado pela sua colaboração!

Para responder a este questionário pense na EQUIPA e no projeto 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 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.	A equipa tem um bom desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Os membros estão satisfeitos por 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 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

PROSOCIAL LYING DO LÍDER: IMPLICAÇÕES NO TWE E NO DESEMPENHO DAS EQUIPAS

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

3. Pense agora na forma como **interage com a equipa e como comunica** com ela. Indique em que medida concorda ou discorda com cada afirmação, utilizando para tal 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.	Tende a ser mais brando quando percebe que um elemento da equipa está a passar por uma situação complicada.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Nem sempre é totalmente sincero(a) para evitar situações complicadas ou desagradáveis na equipa.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Considera importante que gostem de si, mesmo que para isso não seja totalmente realista ou objetivo(a) no feedback.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Considera que o feedback negativo que dá à equipa, mesmo que seja adequado, tende a desmotivá-la.	1	2	3	4	5	6	7

Para terminar, gostaríamos de lhe solicitar alguns dados sociodemográficos, 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 C - Construção das escalas

Prosocial lying behaviors do líder (Lee-Chai & Bargh, 2001)

- 1) Tende a ser mais brando quando percebe que um elemento da equipa está a passar por uma situação complicada.
- 2) Nem sempre é totalmente sincero connosco para evitar situações complicadas ou desagradáveis na equipa.
- 3) Considera importante que gostem dele(a), mesmo que para isso não seja totalmente realista ou objetivo(a) no feedback.
- 4) Considera que feedback negativo que dá à equipa, mesmo que seja adequado, tende a desmotivá-la.

Team Work Engagement (Costa, Passos & Bakker, 2014a),

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

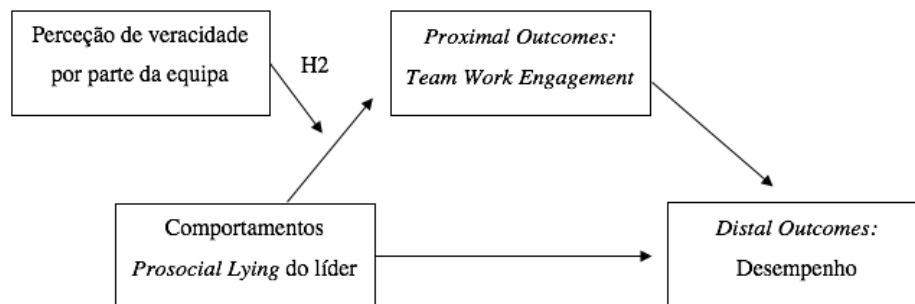
Desempenho (González-Romá, Fortes-Ferreira & Peiró, 2009),

- 1) A minha equipa tem um bom desempenho
- 2) A minha equipa é eficaz

Anexo D – Modelos de moderação, mediação e moderação mediada

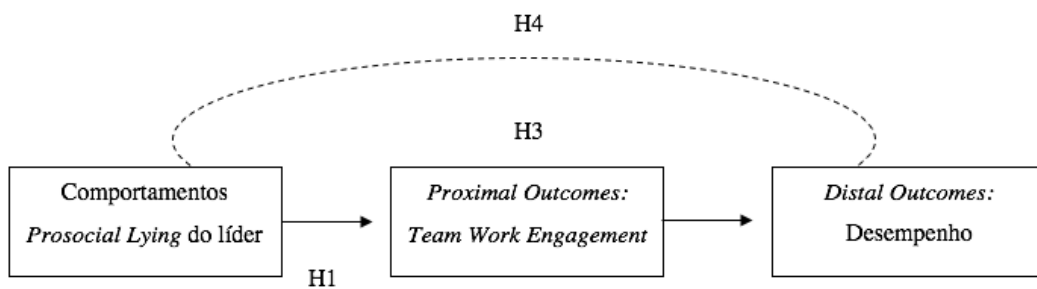
Moderação

Figura 2 – Moderação, em que a percepção de veracidade por parte da equipa é moderadora da relação do prosocial lying do líder e o TWE



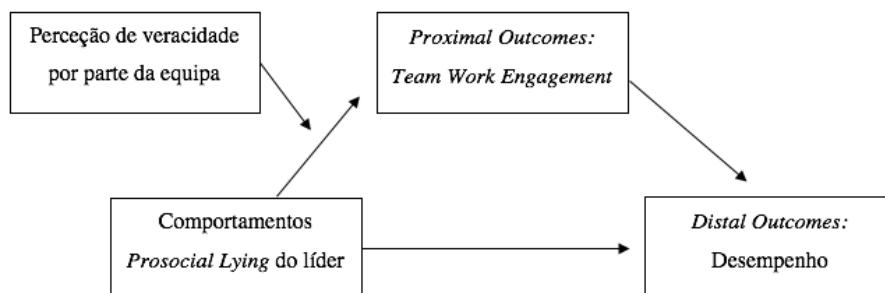
Mediação

Figura 3 – Mediação, em que o TWE é mediador da relação de comportamentos prosocial lying do líder e desempenho



Moderação Mediada

Figura 4 – Moderação Mediada, em que a percepção de veracidade é moderadora da força da mediação entre o prosocial lying e o desempenho através do TWE



Anexo E – Legenda das variáveis

Abreviaturas

- TWE – *Team work engagement*
- OCB - *Organizational citizenship behavior*

Nomes operacionais

- prosocial_lying_mean – *Prosocial lying*
- líder_verdade_mean – Percepção de veracidade por parte da equipa
- TWE_mean – *Team work engagement*
- Performance_mean – Desempenho global da equipa

Anexo F – Análises descritivas

Tabela 4 - Estatística descritiva consultores

	Valid N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Sexo	150	0	1	.69	.46
Idade	149	21	52	28.15	6.14

Tabela 5 – Estatística descritiva líder

	Valid N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Sexo	40	0	1	.60	.50
Idade	40	27	55	37	6.94

Tabela 6 – Distribuição por género consultores

Género	Valid N	%
Masculino	46	30.7
Feminino	104	69.3
Total	150	100

Tabela 7 – Distribuição por género líder

Género	Valid N	%
Masculino	16	40
Feminino	24	60
Total	40	100

Tabela 8 – Distribuição de idades consultores

Idade					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21	4	2.7	2.7	2.7
	22	6	4.0	4.0	6.7
	23	19	12.7	12.8	19.5
	24	17	11.3	11.4	30.9
	25	16	10.7	10.7	41.6
	26	18	12.0	12.1	53.7
	27	13	8.7	8.7	62.4
	28	10	6.7	6.7	69.1
	29	4	2.7	2.7	71.8
	30	4	2.7	2.7	74.5
	31	7	4.7	4.7	79.2
	32	3	2.0	2.0	81.2
	33	4	2.7	2.7	83.9
	34	3	2.0	2.0	85.9
	35	1	.0	.7	86.6
	36	5	3.3	3.3	89.9
	37	2	1.3	1.3	91.3
	38	4	2.7	2.7	94.0
	40	1	.7	.7	94.6
	42	1	.7	.7	95.3
	43	1	.7	.7	96.0
	44	1	.7	.7	96.6
	46	2	1.3	1.3	98.0
	48	1	.7	.7	98.7
	50	1	.7	.7	99.3
	52	1	.7	.7	100.0
	Total	149	99.3	100.0	
Missing Total	System	1	.7		
		150	100.0		

Tabela 9 – Distribuição de idades líder

Idade					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	27	2	5.0	5.0	5.0
	29	2	5.0	5.0	10.0
	31	4	10.0	10.0	20.0
	32	2	5.0	5.0	25.0
	33	7	17.5	17.5	42.5
	34	1	2.5	2.5	45.0
	35	2	5.0	5.0	50.0
	36	3	7.5	7.5	57.5
	37	1	2.5	2.5	60.0
	38	4	10.0	10.0	70.0
	39	1	2.5	2.5	72.5
	40	2	5.0	5.0	77.5
	42	2	5.0	5.0	82.5
	45	1	2.5	2.5	85.0
	46	1	2.5	2.5	87.5
	47	2	5.0	5.0	92.5
	52	1	2.5	2.5	95.0
	53	1	2.5	2.5	97.5
	55	1	2.5	2.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	
Missing Total	System	0			
		40			

Tabela 10 – Distribuição antiguidade dos consultores

Antiguidade					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	68	45.3	45.6	45.6
	2	49	32.7	32.9	78.5
	3	15	10.0	10.1	88.6
	4	4	2.7	2.7	91.3
	5	13	8.7	8.7	100.0
	Total	149	100.0	100.0	
Missing Total	System	1	.7		
		150	100.0		

1= Menos de 1 ano;

2= 1 a 3 anos;

3= 3 a 5 anos;

4= 5 a 7 anos;

5= Mais de 7 anos.

Tabela 11 – Distribuição antiguidade dos líderes

Antiguidade					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	10.0	12.9	12.9
	2	8	20.0	25.8	38.7
	3	4	10.0	12.9	51.6
	4	2	5.0	6.5	58.1
	5	13	32.5	41.9	100.0
	Total	31	77.5	100.0	
Missing Total	System	9	22.5		
		40	100.0		

1= Menos de 1 ano;

2= 1 a 3 anos;

3= 3 a 5 anos;

4= 5 a 7 anos;

5= Mais de 7 anos.

Figura 5 – Correlações das variáveis

		prosocial_lyin g_mean	lider_justo_m ean	lider_verdad e_mean	lider_positivo _mean	TWE_mean	performance _mean	L_performan ce
prosocial_lying_mean	Correlação de Pearson	1	-,328*	-,271	-,312*	,011	-,128	,048
	Sig. (2 extremidades)		,039	,091	,050	,947	,429	,771
	N	40	40	40	40	39	40	39
lider_justo_mean	Correlação de Pearson	-,328*	1	,810**	,713**	,435**	,530**	,137
	Sig. (2 extremidades)	,039		,000	,000	,006	,000	,406
	N	40	40	40	40	39	40	39
lider_verdade_mean	Correlação de Pearson	-,271	,810**	1	,734**	,308	,476**	,176
	Sig. (2 extremidades)	,091	,000		,000	,056	,002	,285
	N	40	40	40	40	39	40	39
lider_positivo_mean	Correlação de Pearson	-,312*	,713**	,734**	1	,394*	,502**	,274
	Sig. (2 extremidades)	,050	,000	,000		,013	,001	,091
	N	40	40	40	40	39	40	39
TWE_mean	Correlação de Pearson	,011	,435**	,308	,394*	1	,511**	,444**
	Sig. (2 extremidades)	,947	,006	,056	,013		,001	,005
	N	39	39	39	39	39	39	38
performance_mean	Correlação de Pearson	-,128	,530**	,476**	,502**	,511**	1	,528**
	Sig. (2 extremidades)	,429	,000	,002	,001	,001		,001
	N	40	40	40	40	39	40	39
L_performance	Correlação de Pearson	,048	,137	,176	,274	,444**	,528**	1
	Sig. (2 extremidades)	,771	,406	,285	,091	,005	,001	
	N	39	39	39	39	38	39	39

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Tabela 12 - Análise rwg (j)

	N	Média
rwg_prosociallying	40	.56
rwg_lider_verdade	40	.55
rwg_TWE	39	.85
rwg_performance	40	.87

Anexo G – Alfa de Cronbach

Tabela 13 - Alfa Cronbach: prosocial lying

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.68	.66	4

Tabela 14 - Alfa Cronbach prosocial lying: Média e Desvio Padrão

Itens	M	DP	N
“Tende a ser mais brando quando percebe que um elemento da equipa está a passar por uma situação complicada.”	5.24	1.50	148
“Nem sempre é totalmente sincero connosco para evitar situações complicadas ou desagradáveis na equipa.”	3.64	1.87	148
“Considera importante que gostem dele(a), mesmo que para isso não seja totalmente realista ou objetivo(a) no feedback.”	3.48	1.81	148
“Considera que feedback negativo que dá à equipa, mesmo que seja adequado, tende a desmotiva-la.”	3.36	1.58	148

Tabela 15 - Alfa Cronbach: TWE

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.90	.90	9

Tabela 16 - Alfa Cronbach TWE: Média e Desvio padrão

Itens	M	DP	N
“Quando estamos a trabalhar sentimo-nos cheios de energia.”	5.16	1.08	142
“Sentimo-nos com força e energia quando estamos a trabalhar.”	5.20	1.08	142
“Estamos entusiasmados com este trabalho.”	5.41	1.11	142
“Este trabalho inspira-nos.”	5.18	1.06	142
“Durante o trabalho, temos vontade de participar nas diversas atividades.”	5.47	1.03	142
“Somos felizes quando estamos envolvidos neste trabalho.”	5.35	1.07	142
“Estamos orgulhosos com o nosso trabalho nesta consultora.”	5.72	1.07	142
“Estamos imersos no trabalho desta consultora.”	5.71	1.06	142
“”Deixamo-nos levar” pelas atividades deste trabalho.”	5.61	1.05	142

Tabela 17 - Alfa Cronbach: Percepção de veracidade

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.86	.86	3

Tabela 18 - Alfa Cronbach Percepção de veracidade: Média e Desvio Padrão

Itens	M	DP	N
“Injusto” a “Justo”	5.63	1.36	144
“Falso” a “Verdadeiro”	5.51	1.65	144
“Negativo” a “Positivo”	5.28	1.53	144

Tabela 19 - Alfa Cronbach: Desempenho

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.87	.87	2

Tabela 20 - Alfa Cronbach Desempenho: Média e Desvio Padrão

Itens	M	DP	N
“A minha equipa tem um bom desempenho.”	5.97	.85	150
“A minha equipa é eficaz.”	5.94	.91	150

Anexo H – Resultados da moderação

A moderação foi realizada com recurso ao Macro PROCESS para o SPSS de Andrew F. Hayes, com a adaptação do Modelo 1. Desta forma foi testada a Hipótese 2 que postula que a relação entre *prosocial lying* do líder e TWE é moderada pela percepção de veracidade por parte da equipa.

*Nota: Alguns casos foram eliminados em resultado de falta de dados; Tamanho da Amostra = 39 equipas.

PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.1

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3

Model = 1

Y = TWE_mean

X = prosocial_lying_mean

M = lider_verdade_mean

Tabela 21 – Model Summary: percepção de veracidade por parte da equipa enquanto moderadora da relação entre prosocial lying do líder e TWE

Model Summary – Outcome: TWE_mean							
	Model Summary						
p	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	
05	.3233	.1045	.2109	1.3618	3.0000	35.0000	.27

Tabela 22 – Resultados – Moderação (Outcome variable: TWE_mean)

<i>Model</i>						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	5.4243	.0776	69.9270	.0000	5.2669	5.5818
lider_verdade_mean	.1458	.0753	1.9361	.0610	-.0071	.2986
prosocial_lying_mean	.0469	.0772	.6072	.5476	-.1099	.2037
int_1	-.0056	.0874	-.0645	.9489	-.1832	.1719

Anexo I – Resultados da mediação

A mediação foi realizada com recurso ao Macro PROCESS para o SPSS de Andrew F. Hayes, com a adaptação do Modelo 4. Esta foi concretizada de forma a testar a Hipótese 1, Hipótese 3 e Hipótese 4. O objetivo foi perceber se o *prosocial lying* do líder detinha um impacto no TWE; se o *prosocial lying* do líder possuía um impacto no desempenho, e se o TWE era mediador da relação de comportamentos *prosocial lying* e o desempenho.

*Nota: Alguns casos foram eliminados em resultado de falta de dados; Tamanho da Amostra = 39 equipas.

PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.1

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3

Model = 4

Y = performance_mean

X = prosocial_lying_mean

M = TWE_mean

Tabela 23 – Model Summary: Relação entre o *prosocial lying* do líder e TWE

Model Summary – Outcome: TWE_mean							
p							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	
68	.0110	.0001	.2228	.0045	1.0000	37.0000	.94

Tabela 24 – Resultados – Mediação (Outcome variable: TWE_mean)

<i>Model</i>				
	coeff	se	t	p
constant	5.4081	.2767	19.5464	.0000
prosocial_lying_mean	.0051	.0765	.0671	.9468

Tabela 25 – Resultados do modelo Prosocial Lying do líder e Desempenho: Controlando o efeito do TWE (Outcome variable: performance_mean)

<i>Model</i>				
	coeff	se	t	p
constant	3.0521	.9187	3.3222	.0021
TWE_mean	.5869	.1622	3.6182	.0009
prosocial_lying_mean	-.0678	.0755	-.8986	.3748

Tabela 26 – Resultados do efeito total – Prosocial Lying e Desempenho (Outcome variable: performance_mean)

<i>Model</i>				
	coeff	se	t	p
constant	6.2259	.3144	19.8003	.0000
prosocial_lying_mean	-.0648	.0869	-.7455	.4607

Anexo J – Resultados da moderação mediada

A moderação mediada foi testada com recurso ao Macro PROCESS para o SPSS de Andrew F. Hayes, com a adaptação do Modelo 7. Assim, esta foi realizada com o intuito de averiguar a Hipótese 5 - moderação mediada, que diz respeito, à percepção de veracidade enquanto moderadora da força da mediação entre o *prosocial lying* e o desempenho através do TWE.

*Nota: Alguns casos foram eliminados em resultado de falta de dados; Tamanho da Amostra = 39 equipas.

PROCESS Procedure for SPSS Version 3.00

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model = 7

Y = performance_mean

X = prosocial_lying_mean

M = TWE_mean

W = lider_verdade_mean

Tabela 27 - Model Summary: Moderação mediada

Model Summary – Outcome variable: performance_mean						
Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.5268	.2775	.2169	6.9144	2.0000	36.0000	.0029

Tabela 28 - Resultados - Moderação mediada (Outcome variable: performance_mean)

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3.0521	.9187	3.3222	.0021	1.1888	4.9153
prosocial_lying_mean	-.0678	.0755	-.8986	.3748	-.2208	.0852
TWE_mean	.5869	.1622	3.6182	.0009	.2579	.9158

Tabela 29 – Index of moderated mediation

Index of moderated mediation				
	Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI
lider_verdade_mean	-.0033	.0534	-.1178	.1043