



Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Sensegiving e Promoção de *Sensemaking* do líder: Contributos para as
Cognições e Eficácia das equipas

Alexandra Sofia Monteiro dos Santos

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

Orientador(a):
Professora Doutora Ana Margarida Passos, Professora Associada
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2018

Agradecimentos

A dissertação de mestrado é o ponto culminante de um longo percurso acadêmico que me permitiu desenvolver conhecimentos essenciais para o ingresso no mundo laboral. A concretização deste trabalho contou com o apoio, o carinho e a inspiração de pessoas que assumiram um papel de exímia importância durante este caminho. Desta forma, redijo de seguida um breve agradecimento a todos os que contribuíram para o meu sucesso académico.

Primeiramente, agradeço a todos os professores que participaram na realização do mestrado. De destacar a Professora Doutora Ana Margarida Passos pela dedicação, o acompanhamento, a motivação e pelo incentivo de descoberta de novos fenómenos na área da liderança de equipas.

Em segundo lugar, gratulo a todas as organizações que me concederam a oportunidade de recolher os dados dos seus colaboradores e líderes, sem a qual seria possível a concretização deste trabalho.

Seguidamente, deixo um profundo agradecimento a quem hoje me acompanha e faz jus ao conceito ‘Família’. Obrigada a todos pelo incansável auxílio, paciência e entusiasmo que frequentemente me transmitem. Realço a importância do papel inspirador que a minha mãe tem assumido nos mais diversos momentos. Obrigada pela coragem, pelos abraços e pelo apoio incondicional.

Por último, agradeço a todos os Amigos que sempre me acompanharam independentemente da distância. Obrigada por me ajudarem a relativizar as situações mais difíceis, pelos vossos sorrisos, pelas nossas inconfundíveis conversas e reflexões que se transformaram em momentos únicos que jamais cairão na efemeridade.

É o presente que escreve as linhas do futuro risonho e promissor. Obrigada a todos por fazerem parte deste meu presente.

Resumo

Existem muitos estudos que abordam a liderança ou a dinâmica das equipas, no entanto pouco se sabe sobre a relação entre elas. Por outro lado, a literatura que incide nos líderes e na eficácia das suas equipas, não se foca no processo concreto pelo qual a liderança promove a eficácia do trabalho da equipa. Seguindo a abordagem funcional da liderança, o este estudo visa entender de que forma funções específicas do líder, como a promoção do *sensemaking* e o *sensegiving*, influenciam a eficácia das suas equipas, através dos seus processos e estados cognitivos. A investigação decorreu no âmbito do Projeto *Consulteam* que decorre no ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa. Participaram 82 equipas (304 indivíduos) de profissionais portugueses da área da consultoria. Os dados foram recolhidos num único momento. Os resultados obtidos evidenciam que as funções de liderança estudadas estão relacionadas com a eficácia da equipa. No entanto, salientam que tal relação só ocorre se as equipas construírem um significado sobre o que o líder lhes transmite. Por outro lado, sugerem que estados emergentes específicos, como a partilha de cognições temporais, não medeiam a relação entre funções gerais do líder (promoção do *sensemaking* ou *sensegiving*) e a eficácia da equipa. Estes resultados realçam a importância que o processo de *sensemaking* entre os membros e as funções específicas do líder na eficácia do trabalho da equipa. Por último, esta investigação oferece contribuições relevantes não só do ponto de vista teórico, mas também traz implicações práticas para o meio organizacional.

Palavras-chave: liderança funcional; *sensemaking*; cognições temporais; *sensegiving*; eficácia das equipas

PsycINFO Classification Categories and Codes: 3020; 3660

Abstract

There are several studies about leadership or team dynamics, however there is little awareness about the relationship between these two variables. On the other side, the leaders and their team's effectiveness oriented literature does not focus on the process in which leadership promotes team efficiency. Following a functional leadership approach, this study aims to understand how leadership functions (sensemaking promotion and sensegiving) affect team effectiveness, through team cognitive processes and emergent states. This investigation is integrated on ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa's *Consulteam* Project. A total of 82 teams (304 individuals) of portuguese consulting professionals, participated in the study. All data were collected in a single moment through two questionnaires. The findings suggest that there are a relationship between the studied leadership functions and team effectiveness. Nevertheless, this impact on the team effectiveness just happens if the team constructs a meaning about leader's message. Moreover, the results also propose that specific emergent state, as shared temporal cognitions do not mediate the relationship between general leader functions (sensemaking promotion or sensegiving) and team efficiency. These findings highlight the importance of team sensemaking process and specific leader's functions on team effectiveness promotion. Finally, this investigation provides relevant theoretical contributions, as well as essential implications for organizational life.

Keywords: functional leadership; sensemaking; temporal cognitions; sensegiving; team effectiveness

PsycINFO Classification Categories and Codes: 3020; 3660

Índice

Agradecimentos	II
Resumo	III
Abstract.....	IV
Índice de Figuras.....	VI
Índice de Tabelas	VII
Introdução	1
I. Enquadramento Teórico	3
Níveis de Análise	3
Eficácia da Equipa.....	4
Preditores da Eficácia.....	6
II. Metodologia	17
Participantes	17
Procedimento.....	17
Operacionalização das Variáveis	18
III. Resultados	21
Agregação	21
Teste de Hipóteses.....	21
IV. Discussão	31
Implicações Práticas.....	34
Limitações e Sugestões de Investigações Futuras.....	35
Conclusão.....	37
Bibliografia	39
Anexos	43
Anexo A - Modelos de Dupla Mediação.....	43
Anexo B – Análises Descritivas.....	49
Anexo C – Carta a Explicar o Estudo	51
Anexo D – Questionário do Líder.....	52
Anexo E – Questionário dos Colaboradores	54

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo da contribuição das funções do líder para a eficácia da equipa proposto por Zaccaro, Rittman e Marks (2001).	10
Figura 2. Modelo que expressa a relação entre as funções do líder e a eficácia da equipa, através dos processos e estados cognitivos que nela ocorrem.	15
Figura 3. Representação das relações diretas que integram o modelo de dupla mediação, no qual o sensemaking da equipa e a partilha de cognições temporais são as mediadoras.	23
Figura 4. Representação dos resultados do modelo de dupla mediação, com a promoção de sensemaking como preditora e a performance como variável critério.	43
Figura 5. Representação dos resultados do modelo de dupla mediação, com a promoção de sensemaking como preditora e a satisfação como variável critério.	44
Figura 6. Representação dos resultados do modelo de dupla mediação, com a promoção de sensemaking como preditora e a viabilidade como variável critério.	45
Figura 7. Representação dos resultados do modelo de dupla mediação, com o sensegiving como preditora e a performance como variável critério.	46
Figura 8. Representação dos resultados do modelo de dupla mediação, com o sensegiving como preditora e a satisfação como variável critério.	47
Figura 9. Representação dos resultados do modelo de dupla mediação, com o sensegiving como preditora e a viabilidade como variável critério.	48

Índice de Tabelas

Tabela 1. Estatísticas Descritivas e Correlações entre as Variáveis do Modelo.....	24
Tabela 2. Estimativas dos Efeitos Diretos dos Modelos com a Promoção do Sensemaking e o Sensegiving como Promotoras.....	28
Tabela 3. Estimativas dos Efeitos Indiretos dos Modelos com a Promoção do Sensemaking e o Sensegiving como Promotoras.....	29
Tabela 4. Estatísticas Descritivas Relativamente ao Sexo.....	49
Tabela 5. Estatísticas Descritivas Relativamente à Idade.....	49
Tabela 6. Estatísticas Descritivas Relativamente à Antiguidade na Empresa	49
Tabela 7. Estatísticas Descritivas Relativamente ao Número de Elementos das Equipas.....	50

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

Introdução

Nas últimas duas décadas tem-se verificado uma grande transformação das estruturas organizacionais em todo o mundo. O contexto organizacional global atual é caracterizado pela complexidade, elevada competitividade, sofisticação tecnológica e pela necessidade de respostas imediatas a pedidos internos e externos (Marks, 2006). Perante estes desafios, a estratégia mais comum para as organizações realizarem o trabalho é através da adoção de uma estrutura com base em equipas, uma vez que estas são dotadas de uma grande diversidade de competências, elevada especialização, rapidez e flexibilidade (Kozlowski & Bell, 2003; Kozlowski & Ilgen, 2006; Morgeson, Derue & Karam, 2009). Estas alterações conduziram a uma intensificação da investigação científica sobre esta temática e sobre os fatores que influenciam o aumento da eficácia do trabalho das equipas (Gupta, Huang, Niranjana, 2010; Kozlowski & Ilgen, 2006; Zaccaro, Rittman & Marks, 2001).

Alguns autores revelam que a eficácia das ações da equipa está associada a três principais fatores (Zaccaro et al., 2001). A adaptação às novas exigências que surgem no dia-a-dia e a coordenação das suas ações e dos papéis específicos de cada elemento são aspetos essenciais. Adicionalmente, Zaccaro et al. (2001) realça a liderança da equipa com sendo um dos elementos mais importantes. Segundo o autor, o sucesso do líder ao direcionar a equipa para os seus objetivos e ao maximizar o seu progresso corresponde ao fator mais crítico na eficácia das equipas.

O desenvolvimento da liderança é um tema muito presente na literatura dos últimos 50 anos. No processo de investigação decorrido até então, salientam-se diferentes objetos de estudo da liderança consoante o nível de análise que os investigadores adotam (Day & Dragoni, 2015). Uma grande parte destes estudos focam-se nas características específicas do líder ou na relação deste com cada elemento da sua equipa (Day & Dragoni, 2015). De facto, existe uma grande variedade de estudos, de forma isolada, sobre a temática da liderança e a dinâmica das equipas (Kozlowski & Ilgen, 2006). Contudo, apesar de existirem estudos empíricos que demonstram a influência do líder nos subordinados, estes não se referem à equipa, mas sim a cada membro em particular. Desta forma, não analisam os mais diversos processos internos que nela ocorrem ou interferem (Graça e Passos, 2012). Consequentemente, a informação na literatura é diminuta no que diz respeito ao modo como os líderes criam equipas eficazes, assegurando os processos de coordenação e de interdependência entre os membros da equipa.

Na literatura científica existe uma clara necessidade de se analisar a liderança de um ponto de vista funcional, com o intuito de compreender a relação entre os processos de liderança e a equipa. Os estudos que seguiram esta vertente teórica focaram-se nas necessidades da equipa, reservando menos atenção para o processo concreto da liderança que permite satisfazê-las. Desta forma, falta explorar também de que modo as funções do líder permitem colmatar as necessidades críticas da equipa (Zaccaro et al, 2001) e, conseqüentemente, promover a eficácia da mesma (Gupta et al., 2010; Heldal & Antonsen, 2014).

Existem funções específicas que se revelam essenciais para o sucesso das dinâmicas da equipa (Zaccaro et al, 2001). O exemplo disso são o *sensemaking* e o *sensegiving*, processos envolvidos na liderança que têm influência na dinâmica das equipas (Morgeson, DeRue & Karam, 2009; Zaccaro, Rittman & Marks, 2001). Por sua vez, as cognições da equipa, nomeadamente, a partilha de modelos temporais entre os seus membros, revela-se um dos principais preditores da eficácia (Santos, Passos & Uitdewilligen, 2016). Contudo, o número de estudos sobre os preditores das cognições tem sido muito escasso. Assim sendo, esta investigação visa testar um modelo no qual os comportamentos específicos do líder promovem o desenvolvimento de processos e estados cognitivos na equipa que, por sua vez, têm impacto na eficácia da mesma.

A primeira contribuição deste estudo é o teste do modelo teórico de Zaccaro, Rittman e Marks (2001). Segundo estes autores, as funções do líder podem ser vistas como um *input*, que influencia os mais diversos processos que ocorrem nas equipas, o que, conseqüentemente, deverá ter influência na eficácia do seu trabalho. Entre os diversos processos de liderança, o presente estudo empírico foca-se na promoção do *sensemaking* e no *sensegiving*. Posto isto, a segunda contribuição consiste em desenvolver um trabalho com estas duas variáveis, de modo a explorar o impacto que ambas têm no contexto organizacional. Esta investigação contribuirá também para uma melhor perceção do processo concreto, através do qual as funções do líder influenciam diretamente a eficácia da equipa. Por último, no final desta investigação iremos ter a verificação empírica da teoria apresentada por Zaccaro et al. (2001), o trabalho desenvolvido com o *sensemaking* e o *sensegiving*, a compreensão do impacto dessas mesmas funções nas cognições temporais dos indivíduos e, conseqüentemente, na eficácia das equipas. Estes conhecimentos poderão revelar-se essenciais para aplicabilidade prática destas funções de liderança.

Este estudo procura ser uma base de conhecimentos, que poderão servir de modelo a equipas que pretendem aumentar a sua performance, através da melhoria das funções da liderança.

I. Enquadramento Teórico

Níveis de Análise

A consciência de que as organizações são sistemas complexos multiníveis é essencial para um entendimento autêntico da realidade da dinâmica organizacional e, só assim, podem ser estudados os fenómenos que nela ocorre (Costa, Graça, Marques-Quinteiro, Santos, Caetano & Passos, 2013). Assim sendo, a liderança tem vindo a ser estudado a nível individual, interpessoal e coletivo (Day & Dragoni, 2015).

A nível individual, os estudos focam-se somente na identificação e descrição das características do líder. Por exemplo, as teorias dos traços (e.g. Kirkpatrick & Locke, 1991) visam compreender de que forma determinadas características de personalidade do líder poderiam ser indicadores da sua qualidade no desempenho do papel. Por sua vez, a nível interpessoal o interesse incide na compreensão da relação do líder com cada membro da equipa. A teoria LMX- *Leader Member Exchange* (e.g. Wayne, Shore & Liden, 1997) ou a teoria transformacional (e.g. Avolio, Walumbwa & Weber, 2009) são exemplos de investigações que refletem a importância da qualidade da relação entre o líder e o subordinado, sendo esta variável de acordo com o membro com quem o supervisor estabelece a ligação. Por último, segundo Day e Dragoni (2015) a liderança a nível coletivo reflete o processo de influência mútua que permite compreender as equipas e a sua relação com o líder, na complexidade externa e interna que as envolve. É importante destacar que este nível se refere à equipa como uma unidade, aglomerando as dinâmicas que ocorrem entre os diferentes membros (Graça & Passos, 2012), contrariamente ao nível de análise interpessoal, que destaca cada membro da equipa de forma individual.

Autores como Andre e Vidula (2006) têm comprovado que as equipas têm um papel muito relevante no sucesso das organizações e que estas estão a ser empregues como modo de incrementar os resultados de negócio.

A equipa é conceptualizada como um sistema dinâmico e complexo, constituído por dois ou mais indivíduos, que interagem de forma interdependente, em direção a objetivos ou metas comuns, num determinado contexto (Kozlowski & Ilgen, 2006; Webber & Donahue, 2001). Os membros interagem não só entre si, mas também com elementos externos. Todas essas dinâmicas interpessoais provocam alterações complexas na própria equipa, nos seus elementos, assim como também no ambiente onde atuam (Ilgen, Hollenbeck, Johnson & Jundt, 2005).

Eficácia da Equipa

As equipas são vistas como tendo um grande potencial, uma vez que podem proporcionar mais produtividade, criatividade e flexibilidade à organização do que qualquer indivíduo que age isoladamente (Salas & Burke, 2005). No entanto, muitas vezes ocorrem processos disfuncionais, dando origem a problemas como tomada de decisões incorretas ou conflitos interpessoais disruptivos. Estes afetam diretamente a performance da equipa (Santos & Passos, 2013). A eficácia tem sido o foco da maior parte da teoria e dos estudos das equipas, devido ao grande interesse que existe ao redor desta temática.

Tal como afirma Hackman (1983), a eficácia de uma equipa não é algo facilmente mensurável ou definível. O contexto organizacional em que as equipas estão inseridas é determinante nesta análise. Assim sendo, é necessário dar atenção à produtividade, à qualidade da tomada de decisão, mas também às relações e aos processos interpessoais inerentes à própria equipa. Estes são elementos chaves que têm um grande impacto na realização do trabalho, podendo estar na base do seu sucesso ou fracasso (Hackman, 1983). Perante esta complexidade, Hackman (1983) propõe três critérios para compreender o nível de eficácia de uma equipa.

O primeiro diz respeito ao resultado do trabalho da equipa. Segundo o autor (Hackman, 1983), a qualidade deste deverá corresponder ou exceder as expectativas de quem o recebe ou de quem o supervisiona. O segundo critério refere-se à capacidade de o grupo trabalhar de forma unitária. Isto é, as relações interpessoais que se estabelecem entre os elementos deverão manter ou melhorar a capacidade de todos trabalharem em conjunto na realização das diferentes tarefas. A viabilidade reflete a capacidade dos elementos se adaptarem às circunstâncias internas e externas, enquanto trabalham em equipa, da mesma forma que promovem a sua performance ao longo do tempo (Costa, Passos & Barata, 2015). Para uma equipa ser eficaz o modo como os diferentes elementos se relacionam, articulam e cooperam entre si para obter o resultado esperado é igualmente um fator importante que contribui para a eficácia da equipa (Hackman, 1983). Por último, Hackman (1983) destaca o impacto individual da realização do trabalho em grupo. Isto é, no geral, cada elemento da equipa deverá considerar a sua experiência laboral mais positiva do que negativa, de acordo com a sua contribuição para o resultado final.

Resumindo, a definição de eficácia de uma equipa integra “um resultado avaliado como aceitável por quem o recebe, uma equipa que termina o trabalho [de modo] tão saudável como quando começou, e membros que, pelo menos, estão tão satisfeitos como frustrados tendo em conta o que se esforçaram” (Hackman, 1983, p.22).

No sentido de entender a eficácia das equipas, considerando a sua performance na realização das tarefas ao longo do tempo, os investigadores construíram o modelo clássico *Input-Process-Output* (I-P-O) (Hackman, 1983). O modelo não procura somente entender quais as características e recursos que a equipa dispõe (*Inputs*) que a levam a atingir resultados de alta performance (*Outputs*) (Kozlowski & Ilgen, 2006). Foca-se também nos processos que ocorrem dentro da equipa e que explicam a forma como os *Inputs* influenciam o sucesso da equipa (Ilgen et al., 2005). Os processos correspondem a interações dos membros da equipa e a atividades verbais, comportamentais e cognitivas que permitem converter os *Inputs* em tarefas laborais (*Outputs*) (Marks, Mathieu & Zaccaro (2001).

Embora este modelo esteja muito presente na investigação empírica atual, é visto por alguns autores (Ilgen et al., 2005) como insuficiente para caracterizar a complexidade das equipas. A incapacidade apontada advém de três limitações principais: a) o termo ‘processos’ não abrange estados emergentes (e.g. coesão dos membros), isto é, não inclui “construtos que caracterizam propriedades da equipa que são tipicamente de natureza dinâmica” (Marks et. al, 2001, p. 357); b) o modelo apresenta somente uma sequência única, linear e causal, que se inicia nos *inputs* e termina nos *outputs*, não reconhecendo a possibilidade de haver continuidade cíclica; e c) não integra as possíveis interações entre *inputs* e processos, *inputs* e estados emergentes, entre os diferentes processos da equipa, assim como entre os processos e os estados emergentes (Ilgen et al., 2005).

Posto estas dificuldades de representação das dinâmicas das equipas, surgiu o modelo IMOI (*Inputs, Mediadores, Outputs, Inputs*) que procura também perceber o modo como os diversos *Inputs* têm impacto na eficácia das equipas, contudo visa superar as fraquezas previamente referidas. Segundo Ilgen et al. (2005), neste modelo, o conceito ‘processos’ é substituído por ‘mediadores’, correspondendo este a todas as variáveis responsáveis pela alteração significativa da performance da equipa, englobando os processos e os estados emergentes. Ao contrário do ‘I-P-O’, esta estrutura teórica não apresenta hífen a separar os elementos, uma vez que as ligações entre si podem não ser de ordem causal. Da mesma forma, Ilgen et al. (2005) aponta que o ‘IMOI’ contém como elemento inicial e final os ‘*Inputs*’, traduzindo a ideia de repetição dos ciclos, visto que os resultados obtidos pela equipa poderão funcionar como características ou recursos que despoletam novos processos ou estados emergentes da equipa.

O modelo IMOI contempla três fases: formação (‘IM’), funcionamento (‘MO’) e a de finalização(‘OI’). Segundo os autores (Ilgen et al., 2005) que lhe deram origem, numa fase inicial do desenvolvimento da equipa privilegia-se a confiança entre os membros, o

planeamento da sua ação e a estruturação dos papéis e das funções dos elementos. Na fase do funcionamento ('MO'), segundo os autores (Ilgen et al., 2005), a nível afetivo desenvolvem-se laços vinculativos entre os membros da equipa, a nível comportamental a adaptação assume um papel importante na performance da equipa e a nível cognitivo, a aprendizagem ganha ênfase. Por último, ocorre a fase de finalização ('OI'), onde o *Output* final pode funcionar como *Input*, dando origem a um novo ciclo de performance da equipa (Ilgen et al., 2005).

Nesta investigação, o foco recai sobre a fase de formação ('IM') do modelo, na qual averiguamos de que forma a liderança poderá afetar processos e estados cognitivos e, conseqüentemente, a eficácia da equipa.

Preditores da Eficácia

A literatura aponta vários determinantes para a eficácia de uma ação coletiva. O trabalho de equipa envolve recursos individuais (e.g. competências), coletivos, situacionais, a coordenação dos mesmos e pode ser influenciado por vários fatores, como é o caso da liderança (Collins, Jordan, Lawrence & Troth, 2016; Heldel & Antonsen, 2014; Zaccaro, 2001).

Na sua investigação Zaccaro et al. (2001) identificam quatro tipos de processos e estados emergentes que ocorrem nas equipas: cognitivos, motivacionais, afetivos e de coordenação. Apesar de todos estes preditores da eficácia serem igualmente importantes para promover equipas eficazes, na presente investigação pretendemos focarmo-nos apenas nos processos e estados cognitivos da equipa, com o intuito de perceber de que forma podem ser determinados pela liderança das equipas.

Por definição, o trabalho de equipa envolve colaboração entre os diferentes membros (Kozlowski & Ilgen, 2006). Para a realização do seu trabalho ocorrer de forma eficaz, a equipa terá que partilhar um conjunto de conhecimentos relativos aos diversos elementos que interferem na sua dinâmica. O termo 'cognições partilhadas', segundo Fiore e Schooler (2004) expressa a interação que ocorre entre os processos cognitivos a nível individual e coletivo. Isto é, embora os processos cognitivos ocorram a nível individual, a equipa é vista como uma unidade de processamento da informação, através do qual partilha cognições entre os indivíduos que a constituem.

Cognições partilhadas. A literatura que aborda a temática das cognições partilhadas tem baseado as suas investigações no estudo dos modelos mentais (Santos, Passos, Uitdewilligen & Nübold, 2015). Estas estruturas individuais são redes de conhecimento

organizado relativo aos elementos importantes do contexto da equipa (Mohammed, Ferzandi & Hamilton, 2010; Zaccaro et al., 2001).

Ao longo dos anos, os modelos mentais têm sido estudados segundo a sua precisão e a sua semelhança. A sua precisão indica o grau em que representam de forma adequada o que ocorre na realidade (Ayoko & Chua, 2014). Por sua vez, a semelhança refere-se à congruência dos modelos mentais entre os elementos da equipa (Santos et al., 2016).

A partilha dos modelos mentais diz respeito ao conhecimento partilhado pelos membros da equipa em relação a tudo o que a envolve (Santos, Uitdewilligen & Passos, 2015). Os estudos desenvolvidos realçam que a semelhança dos modelos mentais partilhados está positivamente relacionada com a eficácia da equipa (e.g. Santos & Passos, 2013). De acordo com Mohammed et al. (2010), a congruência destas estruturas permite que os elementos interpretem a informação de maneira similar, façam previsões sobre eventos futuros e desenvolvam possíveis explicações para o que acontece de forma semelhante. Assim possuem uma visão semelhante do que está a ocorrer, do seu ‘por quê’ e do que poderá ocorrer no futuro. Desta forma, cada indivíduo pode antecipar as ações, problemas ou necessidades dos colegas e adaptar as suas tarefas de acordo com as expectativas futuras (Mohammed et al., 2010). Posto isto, a equipa tem mais facilidade em coordenar as suas ações e tomar decisões mais rapidamente, possibilitando o aumento da eficácia do seu trabalho (Mathieu, Heffner, Goodwin, Salas & Cannon-Bowers, 2000).

Santos, Uitdewilligen e Passos (2015) realçam a existência de três tipos de modelos mentais: os de tarefas (e.g. objetivos e recursos para realizar o trabalho), da equipa (e.g. capacidades e características das relações entre os elementos) e os temporais. Embora haja vários artigos desenvolvidos no âmbito dos modelos mentais das tarefas e da equipa, na literatura há uma clara necessidade de se estudar a influência dos aspetos temporais na eficácia das equipas (Santos, Uitdewilligen & Passos, 2015).

A gestão do tempo é um fator crucial para o funcionamento da equipa. Esta precisa de ter conhecimento do planeamento das suas tarefas, bem como dos prazos estabelecidos para as realizar. Só assim poderá adaptar-se as adversidades que poderão surgir e gerir a pressão. Desta forma, é importante que os elementos desenvolvam uma estrutura partilhada das cognições relativamente aos aspetos temporais (Santos, Passos & Uitdewilligen, 2016).

A partilha de cognições temporais é um termo que reflete a partilha entre os membros da equipa de aspetos temporais relacionados com as tarefas (e.g. tal como a sequência em que estas devem ocorrer), prazos e ritmo do trabalho a desenvolver (Gevers et al., 2006). A partilha permite antecipar as ações dos outros, perceber se se adequam aos planos e agendas já

elaborados, e gerar expectativas quanto à realização das tarefas dos colegas da equipa (Santos, Uitdewilligen, Passos, 2015). Tal proporciona uma melhor sincronização das atividades de acordo com os prazos estabelecidos e a realização das tarefas no momento correto (Santos, Uitdewilligen, Passos, 2015). Dessa forma, tal como afirmam Santos, Passos, Uitdewilligen e Nübold (2015), uma elevada partilha das cognições temporais funciona como um “mecanismo de coordenação que ajuda os membros a estabelecer regras temporais, minimizar o conflito temporal e obter níveis mais altos de eficácia” (2015, p. 9).

Hipótese 1: A partilha de cognições temporais entre os membros da equipa tem uma influência positiva na eficácia da mesma.

Alguns autores da psicologia social sugerem que a partilha de cognições tem origem nas dinâmicas da equipa. O estudo de Fisher, Bell, Dierdorff e Belohlav (2012) revela que a interação dos indivíduos permite que cada elemento adquira mais conhecimentos do funcionamento da equipa. Por sua vez, de acordo com os mesmos autores, esta partilha leva a uma reunião e uniformização das ideias e conhecimentos, o que faz com que os fenómenos cognitivos individuais transitem para um nível coletivo. Esta investigação segue a mesma linha da de Fiore e Schooler (2004). Estes autores salientam que a comunicação entre os membros é um dos fatores essenciais para que todos os elementos tenham um conhecimento semelhante das situações. Dessa forma, o processo de construção de conhecimento facilita a emergência das cognições não só a nível individual, mas também a nível grupal.

Neste seguimento, um dos processos que parece estar envolvido na origem da partilha de cognições é o *sensemaking* da equipa.

Sensemaking da equipa. O *sensemaking* corresponde a um fenómeno cognitivo, através do qual atribuímos significado ao que ocorre num determinado contexto (Giuliani, 2016). Segundo Tillmann e Goddard (2008), o *sensemaking* da equipa é um processo fundamental que permite responder à necessidade de as equipas sentirem que há transparência na organização e de compreenderem bem as situações que as envolvem.

Giuliani (2016) afirma que quando nos deparamos com novas situações só é possível compreendê-las a partir deste processo. Tal ocorre quando se aplica conhecimentos, experiências, crenças ou valores armazenados na memória, que provêm de situações anteriores, no que está a ocorrer no momento.

No meio organizacional, o *sensemaking* ocorre a diferentes níveis, desde o nível individual ao coletivo. O *sensemaking* da equipa tem como base a interação entre os membros

de equipa, que possuem diferentes conhecimentos, sendo assim possível construir novos significados (Dayan & Basarir, 2009). De acordo com Morgeson et al. (2009), a atividade de *sensemaking* envolve identificação de acontecimentos importantes da equipa e interpretação desses eventos com base na sua performance. Desta forma, os autores afirmam que a construção de significado facilita a compreensão dos episódios que ocorrem na sua equipa e no contexto organizacional que a envolve, assim como do impacto que estes têm no seu funcionamento. Especificando, só a partir do *sensemaking* é que as equipas e o líder conseguem compreender as suas tarefas, as suas funções, a estratégia de trabalho que estão a seguir, isto é, qual a dinâmica que envolve a equipa (Giuliani, 2016).

Assim sendo, é esperado que uma partilha das cognições temporais emerja com base nos processos de *sensemaking* que decorrem na equipa.

Hipótese 2: O processo de *sensemaking* da equipa influencia positivamente a partilha das cognições temporais entre os seus elementos.

Para além do *sensemaking* parecem existir outros preditores que estão na origem da partilha de cognições. Um dos fatores mais desenvolvidos na literatura é a liderança. Pela relevância que esta temática assume na eficácia das equipas será desenvolvida, seguidamente, num ponto autónomo.

Liderança. A liderança é apresentada na literatura como um dos fatores mais relevantes que prediz a eficácia da equipa (Zaccaro, Rittman & Marks, 2001). Sendo esta uma temática largamente abordada pela literatura, nesta investigação propomo-nos a adotar uma perspetiva funcional, focando-nos na relação entre o líder e a equipa (Zaccaro et al., 2001).

O trabalho das equipas é acompanhado por vários desafios que provêm da própria equipa, da organização ou do ambiente em que está envolvida (Morgeson, DeRue & Karam, 2009). Esses desafios podem comprometer a realização do seu trabalho, impedindo-a de alcançar os objetivos a que se propôs. De facto, os problemas que surgem criam necessidades dentro da própria equipa, que precisam de ser colmatadas, para que esta possa realizar o seu trabalho de forma eficaz (Morgeson et al., 2009).

Na abordagem funcional da liderança, a liderança é vista como um processo que permite satisfazer as necessidades críticas que surgem na equipa, para que esta possa realizar o seu trabalho em direção ao objetivo global (Morgeson, DeRue & Karam, 2009; Zaccaro et al., 2001). Desta forma, a liderança não é analisada segundo o padrão de comportamentos apresentado pelo líder, mas sim através do conjunto de respostas específicas que este dá às situações problemáticas que surgem na dinâmica da equipa (Zaccaro et al., 2001).

Tal como realçam Zaccaro et al. (2001), as circunstâncias em que a equipa se encontra requerem determinadas atividades de liderança e dispensam outras. Assim sendo, é necessário denotar que nem todas as suas funções promovem a eficácia da equipa. Segundo os mesmos autores, cabe ao líder decidir quais as respostas mais adequadas à situação em que a equipa se encontra, bem como às suas características e às da organização que a integra (Zaccaro et al., 2001). O líder tem assim a seu cargo um conjunto de funções que lhe permite diagnosticar os problemas que poderão afetar a equipa, planear e implementar as soluções para que ela possa adaptar-se a possíveis constrangimentos e garantir a eficácia das suas ações (Zaccaro et al., 2001).

No seguimento desta abordagem, Zaccaro e os seus colaboradores (2001) propuseram que os processos de liderança afetam a eficácia das equipas, através dos processos cognitivos, motivacionais, afetivos e de coordenação que nelas ocorrem (Figura 1). Concretamente, segundo os mesmos autores, existe um conjunto de funções do líder essenciais para a criação, seleção e implementação de soluções para as necessidades que surgem. Estas têm impacto nos quatro tipos de processos das equipas abordados anteriormente e, por sua vez, influenciam a sua performance (Figura 1). Por exemplo, de acordo com o modelo proposto pelos autores, quando um líder define objetivos e encoraja a equipa a atingi-los (processos de liderança), ocorre um aumento da confiança dos membros na realização das suas tarefas (processos motivacionais), que se refletem num incremento da eficácia da equipa.

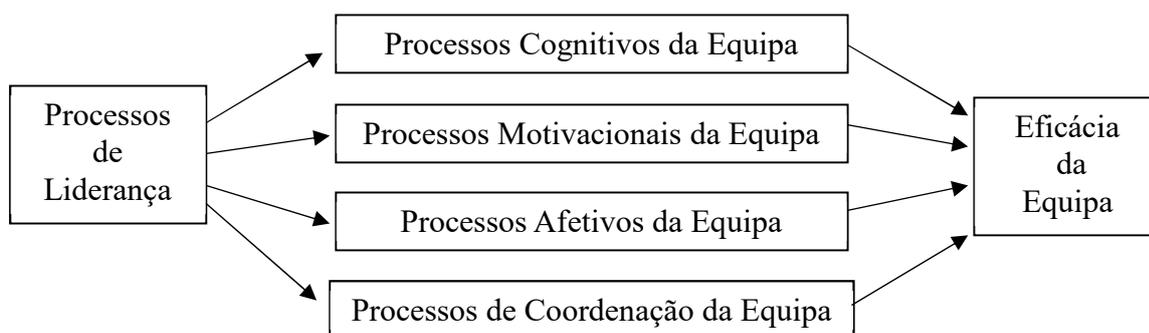


Figura 1. Modelo da contribuição das funções do líder para a eficácia da equipa proposto por Zaccaro, Rittman e Marks (2001).

Zaccaro, Rittman e Marks (2001) abordam as quatro dimensões das funções do líder desenvolvidas por Fleishman, Mumford, Zaccaro, Levin, Korotkin e Hein (1991, citado por Zaccaro et al., 2001). Segundo estes autores, a primeira dimensão está relacionada com a procura de informação e a estruturação da mesma, isto é, numa primeira instância o líder deverá recolher a informação necessária que diz respeito à equipa e à sua missão, interpretá-la e avaliá-

la. A segunda dimensão engloba as funções associadas à aplicação dessa informação na resolução dos problemas para a equipa conseguir alcançar os seus objetivos (Zaccaro et al., 2001). Estas atividades de liderança refletem-se na identificação das principais necessidades da equipa; na sua análise; no desenvolvimento de possíveis soluções; no planeamento da sua aplicação e na comunicação dos planos de intervenção à equipa, para que esta possa entender quais as ações que precisam de ser realizadas, de que forma serão coordenadas e quais os seus objetivos. As duas últimas dimensões dizem respeito à gestão de recursos de pessoal e materiais que o líder deverá fazer durante a aplicação dessas soluções (Zaccaro et al., 2001). No primeiro caso, as atividades de liderança focam-se na aquisição e alocação dos recursos pelas funções ou tarefas, na sua formação e desenvolvimento, na sua motivação, coordenação e monitorização (Zaccaro et al., 2001). Por último, na gestão de recursos materiais, o líder deverá adquiri-los, distribuí-los, preocupar-se com a sua manutenção, aplicá-los e na monitorizá-los (Zaccaro et al., 2001).

No mesmo ano que Zaccaro apresentou a sua teoria, Marks, Mathieu & Zaccaro (2001) publicaram um artigo que refletia sobre o processo inerente à realização do trabalho das equipas.

Segundo Marks e os seus colaboradores (2001), o desenvolvimento do trabalho das equipas ocorre de forma cíclica, passando por diferentes fases de forma sequencial até atingir um objetivo. Os processos e estados emergentes que decorrem na equipa dependem da fase em que o seu trabalho se encontra.

O trabalho das equipas inicia-se na fase de transição. Concretamente, neste período, a equipa planeia as atividades que deverá realizar para atingir os seus objetivos, idealizando, por exemplo, as aspetos temporais e espaciais das mesmas. Segue-se a fase de ação, na qual a equipa realiza o que havia planeado anteriormente. Especificamente, esta etapa corresponde a “períodos de tempo onde as equipas estão envolvidas em atividades que contribuem diretamente para alcançar os seus objetivos” (Marks et al., 2001, p.360). De seguida, a equipa regressa à fase de transição, onde relete acerca do trabalho desenvolvido até esse momento, incorporando processos de análise e avaliação da performance da equipa. Ao comparar o trabalho realizado com o objetivo que a equipa pretende alcançar, poderá desenvolver estratégias e planear o caminho a percorrer futuramente numa fase de ação, para se aproximar desse objetivo (Marks et al., 2001).

Em cada fase, os *Inputs* são transformados em *Outputs* de acordo com o modelo IMOI (Marks et al., 2001). Marks e os colegas (2001) explicam que na fase de transição, os *Outputs*, que advêm da reflexão da performance da equipa e do planeamento de estratégias, poderão ser

Inputs na fase de ação que se segue. Dessa forma, as estratégias definidas numa fase prévia poderão ser aplicadas, de modo a aproximarem-se mais do seu objetivo.

As equipas têm múltiplos objetivos simultâneos, dando origem a um contexto extremamente complexo. De acordo com a investigação de Marks e dos seus colaboradores (2001), o trabalho de equipa corresponde ao desenvolvimento de vários ciclos que ocorrem de forma síncrona, visando atingir um objetivo final, ou seja, é através destes ciclos que a ação coletiva ocorre.

Em 2009, Morgeson, DeRue e Karam, desenvolveram uma nova linha de investigação, com base no trabalho de Zaccaro et al. (2001), que afirmava que as funções do líder influenciavam a eficácia da equipa através dos processos da equipa, e na investigação de Marks et al. (2001), que assumiam que esses processos dependiam da fase em que ela se encontrava.

Segundo Morgeson et al. (2009), perante o contexto organizacional, que se caracteriza pela sua complexidade, é usual surgirem problemas e adversidades que provêm das equipas, da organização ou mesmo de fontes externas. Esses desafios interferem com a dinâmica das equipas, ao dificultar o caminho que têm de percorrer para alcançarem os seus objetivos.

Dando continuidade ao trabalho de Marks et al. (2001), Morgeson e os seus colaboradores (2009) assumiram que as necessidades que surgem nas equipas dependem da fase em que estas se encontram. Por sua vez, de acordo com Zaccaro et al. (2001) o líder é responsável por satisfazer as necessidades de modo a garantir a eficácia da equipa. Assim sendo, Morgeson et al. (2009) concluiu que as funções do líder deveriam ser distintas, conforme a fase em que a equipa se encontrava. Assim, o líder pode responder às necessidades apresentadas e promover a eficácia da equipa.

Desta forma, na fase de transição pode ser necessário: criar a equipa; definir a sua missão; estabelecer objetivos e expectativas; estruturar e planear; formar e desenvolver os seus membros; realizar funções de *sensemaking*; e, por último, oferecer *feedback* aos membros da equipa (Morgeson et al., 2009). Por sua vez, o mesmo autor assume que a fase de ação pode compreender as seguintes atividades do líder: monitorização da equipa relativamente à sua performance, aos processos internos e ao meio onde se insere; gerir os limites da equipa, de modo a que não perca a sua identidade, mas também mantenha relação com os outros elementos da organização; desafiar a equipa com vista a aumentar a performance e procurar formas mais eficientes de realizar o trabalho; participar no trabalho da equipa; resolver problemas; providenciar recursos a nível financeiro, material, de informações ou de pessoal; promover a autonomia da equipa; e, por último dar suporte ao clima social da equipa.

Nesta investigação procurar-se-á perceber de que forma funções específicas do líder poderão influenciar a eficácia de uma equipa em fase de transição, através dos processos e estados cognitivos que nela estão a ocorrer. Especificamente vamos focar-nos na promoção de *sensemaking* e no *sensegiving*.

Promoção de *sensemaking*. Morgeson et al. (2009) aborda o *sensemaking* do líder como uma função que permite responder às necessidades da equipa. No seu trabalho, o autor, salienta que este comportamento é essencial para a equipa perceber o significado do que acontece ao seu redor e, assim, lidar de forma eficaz com o impacto que as situações possam ter na sua dinâmica. Da mesma forma, Tillmann e Goddard (2008) relatam na sua investigação que os *managers* recorrem a atividades de *sensemaking* para compreenderem as situações, mas também para construírem significados que influenciam o *sensemaking* das pessoas da organização.

Como se pode constatar, na literatura alguns dos autores que abordam o *sensemaking* do líder realçam a interpretação que o líder faz da dinâmica da equipa, mas também a sua ação ao promover a construção de significado entre os membros. Como já foi referido, o *sensemaking* é um processo cognitivo (Giuliani, 2016). Desta forma, existe alguma falta de clareza na apresentação do conceito de *sensemaking* do líder na literatura.

Assim, com intuito de distinguirmos a dimensão cognitiva do *sensemaking* da comportamental, neste trabalho propomos o conceito ‘promoção de *sensemaking*’ para descrever a ação funcional do líder no processo de produção de sentido partilhado pela equipa.

De acordo com a literatura apresentada (e.g. Tillmann & Goddard, 2008) espera-se que o líder, ao promover o *sensemaking*, tenha um impacto positivo no *sensemaking* da equipa, um processo que ocorre na equipa já abordado anteriormente.

Hipótese 3a: A função de promoção de *sensemaking* do líder influencia positivamente o *sensemaking* da equipa.

Sensegiving. Na relação entre o líder e a equipa, Zaccaro e os seus colaboradores (2001) alertam para a importância da comunicação. Na literatura, a função de transmissão da informação do líder assume a designação de ‘*sensegiving*’.

Esta função revela-se essencial para os elementos da equipa. Segundo Voronov (2008), o *sensegiving* permite que eles compreendam melhor a realidade e eliminem interpretações alternativas. Dessa forma, os elementos compreendem concretamente quais as funções que têm

de desempenhar, de que forma deverão estar coordenados e qual o objetivo a atingir (Zaccaro et al., 2001). Não é suficiente que o líder compreenda bem a situação ou que tenha definido uma boa estratégia a adotar. É essencial que ele consiga transmitir essas informações à equipa com sucesso (Zaccaro et al., 2001). Só dessa forma a equipa conseguirá responder aos problemas que surgirem de forma eficaz (Randall, Resick & DeChurch, 2011).

Nesta investigação, ao estudarmos este conceito é esperado que a função de *sensegiving* do líder tenha uma influência positiva no *sensemaking* da equipa.

Hipótese 3b: A função de *sensegiving* do líder tem influência positiva no desenvolvimento de *sensemaking* da equipa.

Supõe-se que o sucesso do líder ao executar estas duas funções, terá impacto na eficácia da equipa, ao facilitar o processo de construção de significado (i.e. *sensemaking*) dos membros.

Hipótese 4a: O processo de *sensemaking* da equipa medeia a relação entre a promoção de *sensemaking* do líder e a eficácia da equipa.

Hipótese 4b: O processo de *sensemaking* da equipa medeia a relação entre o *sensegiving* do líder e a eficácia da equipa.

Da mesma forma, espera-se que esses dois comportamentos do líder tenham impacto na eficácia do trabalho de equipa, ao promoverem a partilha de cognições temporais entre os elementos.

Hipótese 5a: A partilha de cognições temporais na equipa medeia a relação entre a promoção de *sensemaking* do líder e a eficácia da equipa.

Hipótese 5b: A partilha de cognições temporais na equipa medeia a relação entre o *sensegiving* do líder e a eficácia da equipa.

De forma resumida, tal como está expresso na Figura 2, o intuito desta investigação consiste em perceber de que forma as funções específicas do líder (e.g. a promoção de *sensemaking* e o *sensegiving*) interferem na eficácia da equipa, através da relação sequencial entre os processos (e.g. *sensemaking*) e estados cognitivos (e.g. partilha de cognições mentais) que nela ocorrem.

Hipótese 6a: A relação entre a promoção de *sensemaking* e a eficácia da equipa é mediada pela relação sequencial entre o *sensemaking* da equipa e a partilha de cognições temporais.

Hipótese 6b: A relação entre o *sensegiving* e a eficácia da equipa é mediada pela relação sequencial entre o sensemaking da equipa e a partilha de cognições temporais.

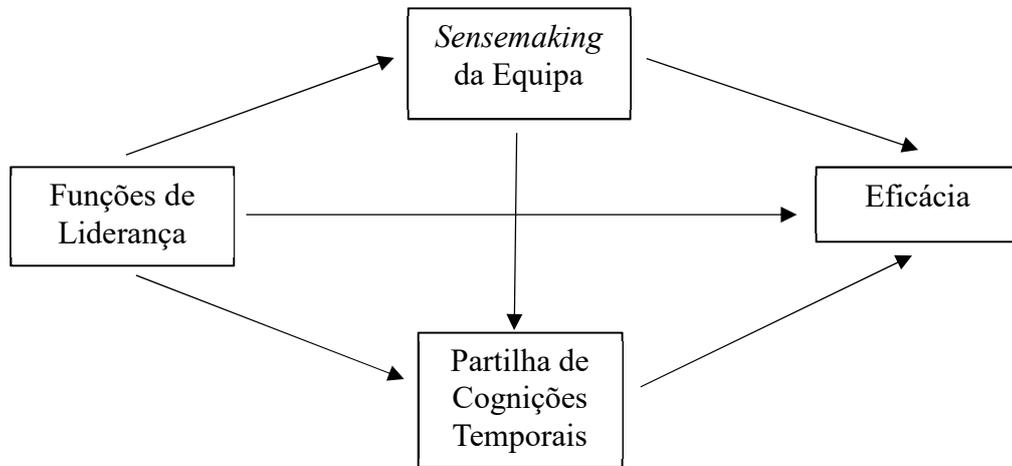


Figura 2. Modelo que expressa a relação entre as funções do líder e a eficácia da equipa, através dos processos e estados cognitivos que nela ocorrem.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

II. Metodologia

Participantes¹

A amostra recolhida é constituída por 82 equipas (304 indivíduos) de profissionais da área da consultoria, cada uma constituída por dois a nove elementos ($M = 4,30$; $DP = 1,70$), e pelos respetivos líderes.

Entre os 304 colaboradores que integram as equipas, aproximadamente 30% ($n = 90$) é do sexo masculino. Verifica-se que estamos perante dados de equipas jovens, com participantes entre os 20 e os 60 anos, cuja média de idades é, aproximadamente, 29 anos ($DP = 6,90$). Da mesma forma, constata-se que cerca de 43% ($n = 129$) destes participantes está há menos de um ano na empresa e somente 23%, aproximadamente, ($n = 69$) está há pelo menos três anos na sua empresa.

No que diz respeito aos líderes, cerca de 53% ($n = 43$) é do sexo feminino. As suas idades estão compreendidas entre os 25 e os 56 anos, sendo que a sua média corresponde a aproximadamente 37 anos ($DP = 7,37$). Embora a média revele a juvenilidade dos líderes, 47% aproximadamente ($n = 33$), está na sua empresa há pelo menos sete anos e cerca de 33% ($n = 23$) está há menos de três anos.

Procedimento

O estudo foi realizado no âmbito de um projeto de investigação designado de *Consulteam* no ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.

A equipa da *Consulteam* realizou um estudo correlacional *cross-sectional*. Foram elaborados dois questionários, um destinado ao líder (Anexo D) e outro aos membros das suas equipas (Anexo E). Ambos foram aplicados num único momento.

Para evitar o enviesamento de métodos comuns, os dados foram recolhidos a partir de fontes diferentes. Da equipa, foram analisados os dados que diziam respeito às variáveis das funções do líder (promoção de *sensemaking* e *sensegiving*), do *sensemaking* da equipa e da partilha de cognições. Por sua vez, recolheram-se dados do líder que se referiam à eficácia da equipa (performance, satisfação e viabilidade).

A amostra foi recolhida em consultoras presentes em Portugal Continental.

¹ No Anexo B encontram-se as análises descritivas que apoiam estas estatísticas. A Tabela 4 apresenta as estatísticas relativamente ao sexo dos participantes. A Tabela 5 as que dizem respeito à idade. Por sua vez, a Tabela 6 apresenta as estatísticas descritivas quanto ao número de anos que estão na empresa (i.e. antiguidade). Por último, a Tabela 7 corresponde às análises do número de elementos de cada equipa.

O estudo iniciou com o contacto prévio via e-mail das organizações visadas (Anexo C). Numa primeira abordagem foi apresentada uma breve descrição do estudo e do âmbito académico em que esta se realizava. Após uma resposta positiva à solicitação da aplicação local do estudo, os membros da *Consulteam* dirigiram-se às instalações das organizações para aplicarem os questionários.

De modo a garantir o anonimato, a equipa da *Consulteam* entregou os questionários em formato de papel, no interior de um envelope, o qual deveria ser devidamente fechado após a aplicação dos mesmos. Posteriormente, estes foram recolhidos e analisados pelos membros da *Consulteam*.

Operacionalização das Variáveis

Eficácia da equipa. A eficácia das equipas foi medida com base em 3 dimensões: desempenho ou performance, viabilidade e satisfação. O desempenho foi operacionalizado em 2 itens (“A minha equipa tem um bom desempenho”; “A minha equipa é eficaz”) adaptados do trabalho de González-Romá, Fortes-Ferreira e Peiró (2009). Estes itens revelaram um bom nível de consistência interna ($r = .77$). Para medir a viabilidade, com base no trabalho de Costa, Passos e Barata (2015) foram também adaptados 2 itens (“Não hesitaria em trabalhar com esta equipa em outros projetos”; “Esta equipa poderia trabalhar bem em futuros projetos”), que demonstraram ter um alto nível de consistência interna ($r = .91$). Por sua vez, a dimensão da satisfação foi mensurada a partir de 1 item (“Estamos satisfeitos em trabalhar nesta equipa”) que representa o *single global item of job satisfaction* baseado na investigação de Standifer, Raes, Peus, Santos e Weisweiler (2009). Os colaboradores responderam numa escala de 7 pontos (1 = Discordo Totalmente a 7 = Concordo Totalmente) de acordo com o grau de concordância com as afirmações dos itens.

Partilha de cognições temporais. A variável que diz respeito às cognições temporais partilhadas foi medida por 4 itens adaptados do trabalho de Gevers et al. (2006) (“Temos a mesma opinião sobre o cumprimento de prazos”; “Pensamos de forma semelhante sobre a forma de usarmos o tempo no trabalho”). Itens estes que revelaram um alto nível de consistência interna ($\alpha = .91$). Os colaboradores responderam numa escala de 7 pontos (1 = Discordo Totalmente a 7 = Concordo Totalmente).

Sensemaking da equipa. O *sensemaking* da equipa foi operacionalizado numa escala desenvolvida neste projeto, tendo como base o trabalho de Morgeson, DeRue e Karam (2009). Foram adaptados 8 itens (“Nós, enquanto equipa, interpretamos em conjunto os eventos ou situações com que nos deparamos”; “Na nossa equipa nós discutimos e integramos pontos de vista distintos sobre eventos ou situações com que nos deparamos”). Itens esses que revelaram um alto nível de consistência interna ($\alpha = .96$). As respostas das equipas tiveram em consideração uma escala de 7 pontos (1 = Discordo Totalmente a 7 = Concordo Totalmente).

Funções do líder. A promoção de *sensemaking* e o *sensegiving* foram operacionalizadas num conjunto de itens com base no estudo de Morgeson, DeRue e Karam (2009). Para cada item, responderam numa escala de 7 pontos, à semelhança das variáveis anteriores (1 = Discordo Totalmente a 7 = Concordo Totalmente).

Promoção de sensemaking. Para a promoção de *sensemaking* foram adaptados 6 itens desse questionário referentes à função do líder (“Encoraja a equipa a interpretar em conjunto o que acontece à equipa”; “Promove a discussão, em equipa, de diferentes perspetivas sobre eventos /situações com que a equipa se depara”), que apresentam um nível de consistência interna elevado ($\alpha = .95$).

Sensegiving. Para operacionalizar esta variável foram adaptados 6 itens (“Diz à equipa como interpretar eventos ou situações com que a equipa se depara”; “Diz à equipa como compreender (dar sentido a) eventos ou situações”). Itens estes que também revelam um alto nível de consistência interna ($\alpha = .93$).

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

III. Resultados²

Agregação

O presente estudo foi realizado a nível da equipa. Assim sendo, todos os dados individuais recolhidos foram agregados a nível das equipas para se proceder posteriormente à sua análise. Concretamente, a agregação ocorreu na informação recolhida aos membros das equipas: promoção do *sensemaking*, *sensegiving*, *sensemaking* da equipa e partilha de cognições temporais (STC).

De modo a justificar a agregação e perceber se a média das equipas é uma representação fiel da realidade recorreu-se ao cálculo dos $R_{wg(j)}$ (James, Demaree & Wolf, 1993). Esta medida, aplicada em escalas com vários itens, permite comparar a variância entre a cotação dos diferentes sujeitos e a variância caso a distribuição fosse uniforme (Biemann, Cole & Voelpel, 2012). Tal como é possível observar na Tabela 1, todas as médias do $R_{wg(j)}$ estão acima do valor mínimo .70 designado como critério (Biemann, Cole & Voelpel, 2012): promoção de *sensemaking* ($R_{wg(j)} = .75$); *sensegiving* ($R_{wg(j)} = .76$); *sensemaking* da equipa ($R_{wg(j)} = .81$); e STC ($R_{wg(j)} = .72$).

Teste de Hipóteses

Na Tabela 1, encontram-se também as médias, desvios-padrão e as correlações entre todas as variáveis do estudo. Tal como esperado, as duas funções do líder estão correlacionadas positivamente e de forma significativa com o *sensemaking* da equipa: promoção de *sensemaking* ($r = .68, p < .01$) e *sensegiving* ($r = .65, p < .01$). De igual forma, verificam-se correlações positivas e significativas entre cada um destes preditores e a STC (promoção de *sensemaking*: $r = .46, p < .01$; *sensegiving*: $r = .41, p < .01$). O segundo mediador (STC) encontra-se também correlacionado positivamente e de forma estatisticamente significativa com o primeiro mediador (*sensemaking* da equipa) ($r = .58, p < .01$).

Por sua vez, a eficácia, operacionalizada através da satisfação, viabilidade e performance, correlaciona-se de modo positivo e estatisticamente significativo com o *sensegiving* (performance: $r = .32, p < .01$; satisfação: $r = .23, p < .05$; viabilidade: $r = .22, p < .05$).

² Na apresentação dos resultados optou-se por utilizar a linguagem proposta pelos autores que serviram de base ao procedimento estatístico utilizado. Assim, tal como Hayes (2013), empregou-se a designação *efeito*, apesar de estarmos conscientes que se trata de um estudo correlacional e que os termos *relação* ou *associação* seriam mais adequados.

De modo semelhante, a promoção de *sensemaking* apresenta correlações positivas e significativas com duas dimensões da eficácia (performance: $r = .29, p < .01$; viabilidade: $r = .25, p < .05$), embora a sua correlação com a satisfação não se revele significativa. O primeiro mediador (*sensemaking* da equipa) está também correlacionado positivamente e de forma estatisticamente significativa com as três dimensões da eficácia (performance: $r = .46, p < .01$; satisfação: $r = .34, p < .01$; viabilidade: $r = .41, p < .01$). O mesmo não acontece com o segundo mediador (STC), já que as correlações não são estatisticamente significativas.

Para analisar o modelo de mediação múltipla em série que propusemos inicialmente, recorreremos à macro *Process* desenvolvida, para o *SPSS*, por Hayes (2013). Esta ferramenta de análise específica permite investigarmos o efeito total do modelo (c), os efeitos diretos que existem entre a variável preditora (X) e a variável critério (Y), assim como os efeitos indiretos que ocorrem através de variáveis mediadoras, mesmo quando as duas primeiras variáveis não se correlacionam (Hayes, 2013).

O programa (Hayes, 2013) fornece estatísticas inferenciais para o teste das hipóteses dos efeitos, possibilitando a compreensão do processo em cadeia pelo qual X afeta Y através de 4 vias:

- a) O efeito que X tem diretamente em Y (c')
- b) O efeito indireto que X tem em Y, através do primeiro mediador
- c) O efeito indireto que X tem em Y, através do segundo mediador
- d) O efeito indireto que X tem em Y, através da relação sequencial entre os dois mediadores

No presente caso, procurámos investigar os efeitos estatísticos que as funções do líder (X1: promoção de *sensemaking*; X2: *sensegiving*) têm nas três dimensões da eficácia da equipa (Y1: Performance; Y2: Satisfação; Y3: Viabilidade), tendo como mediadores o *sensemaking* da equipa (primeira mediadora) e a STC (segunda mediadora). Isto é, através da macro testámos os efeitos diretos, que sucedem entre X e Y, e os efeitos indiretos que ocorrem através dos mediadores mesmo quando não se verifica uma relação entre as funções do líder e a eficácia da equipa. A nível dos efeitos diretos focámos a atenção em determinadas relações (Figura 3): no efeito direto que decorre entre as funções do líder e a eficácia (c'); no efeito que a preditora tem no *sensemaking* da equipa (a_1); no efeito sequencial entre as duas mediadoras (d_{21}) e, por último, no efeito direto que a segunda mediadora têm na eficácia (b_2).

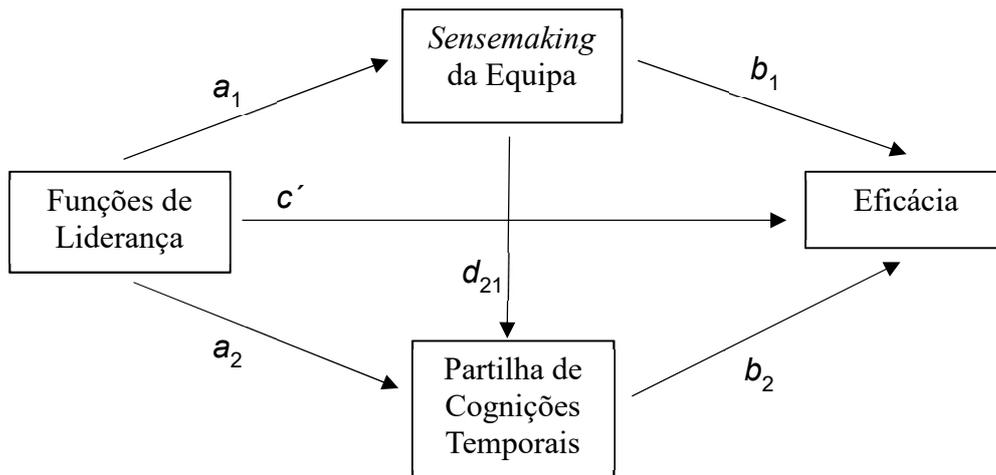


Figura 3. Representação das relações diretas que integram o modelo de dupla mediação, no qual o *sensemaking* da equipa e a partilha de cognições temporais são as mediadoras.

a_1 : O peso das funções de liderança num modelo que testa a relação entre as funções de liderança e o *sensemaking* da equipa.

a_2 : O peso das funções de liderança num modelo que testa a relação entre as funções de liderança e a partilha de cognições temporais.

d_{21} : O peso do *sensemaking* da equipa num modelo que testa a relação entre o *sensemaking* da equipa e a partilha de cognições temporais.

b_1 : O peso do *sensemaking* da equipa num modelo que testa a relação entre o processo de *sensemaking* da equipa e a eficácia.

b_2 : O peso da partilha de cognições temporais num modelo que testa a relação entre a partilha de cognições temporais e a eficácia.

c' : O efeito direto que as funções do líder exercem na eficácia da equipa.

Tabela 1. Estatísticas Descritivas e Correlações entre as Variáveis do Modelo

	M	DP	$R_{wg(j)}$	1	2	3	4	5	6	7
1. Promoção de <i>Sensemaking</i>	5.28	.93	.75	(.95) ²						
2. <i>Sensegiving</i>	5.23	.82	.76	.82**	(.93) ²					
3. <i>Sensemaking</i> da Equipa	5.35	.74	.81	.68**	.65**	(.96) ²				
4. STC	4.96	.80	.72	.46**	.41**	.58**	(.91) ²			
5. Performance	5.75	.76		.29**	.32**	.46**	.14	(.77) ¹		
6. Satisfação	5.75	.88		.22	.23*	.34**	.17	.44**		
7. Viabilidade	6.16	.83		.25*	.22*	.41**	.06	.63**	.35**	(.91) ¹

Nota. $N = 82$ Equipas, ** $p < .01$, * $p < .05$

Os coeficientes relativos à consistência interna das variáveis são apresentados na diagonal entre parêntesis.

¹Correlações de Pearson

²Alfa de Cronbach

Na investigação realizada, analisou-se os efeitos de duas funções do líder (promoção de *sensemaking* e *sensegiving*) em cada dimensão da eficácia (performance, satisfação e viabilidade). Assim sendo, desenvolveram-se seis modelos: dois apresentam as associações entre as funções de liderança e a performance, outros dois representam as relações das mesmas funções com a satisfação e, por último, dois modelos que expõem as associações entre esses comportamentos do líder e a viabilidade da equipa. Desta forma, realizaram-se seis análises distintas, tal como se pode confirmar no Anexo A.

Em cada análise realizou-se uma reamostragem 5000 vezes e examinou-se o nível de significância dos coeficientes de regressão e os intervalos gerados com um nível de confiança superior a 95%.

Análise dos efeitos diretos e indiretos. A Tabela 2 apresenta os efeitos diretos entre as variáveis que integram o modelo. Tal como era esperado, os comportamentos do líder têm um efeito positivo e estatisticamente significativo no *sensemaking* da equipa (promoção do *sensemaking*: $a_1 = .54$, $t = 8.36$, $p < .001$; *sensegiving* $a_1 = .59$, $t = 7.71$, $p < .001$), corroborando assim com a hipótese 3 (a, b). A hipótese 2 propõe que o processo de *sensemaking* dos membros promove a STC na equipa. Os resultados apoiam esta hipótese, já que o efeito direto do *sensemaking* na STC é positivo e estatisticamente significativo ($d_{21} = .59$, $t = 4.54$, $p < .001$). Por sua vez, a hipótese 1 sugere que STC na equipa tem um impacto na sua eficácia. Ao contrário do que seria de esperar, esta variável não revela ter um efeito significativo nas dimensões da eficácia (performance: $b_2 = .09$, $t = 1.28$, $p = .20$; satisfação: $b_2 = .09$, $t = .94$, $p = .35$; viabilidade: $b_2 = .19$, $t = 1.95$, $p = .05$), impossibilitando assim a aceitação desta hipótese.

No que diz respeito aos efeitos indiretos dos mediadores, estes foram analisados tendo como base a referência Hayes (2013). De acordo com o autor, é possível assumir que a mediação ocorre e que os efeitos indiretos são significativos se o zero não pertencer ao intervalo de confiança (CI) de 95% de valores gerado com base na reamostragem. Foi com base neste critério que analisámos os resultados que estão presentes na Tabela 3 e que permitem testar as hipóteses 4, 5 e 6.

A hipótese 4 (a, b) propõe que o *sensemaking* da equipa medeia a relação entre as funções do líder e a eficácia da equipa. Os resultados da mediação desta variável na relação entre a função de promoção do *sensemaking* e as três dimensões da eficácia da equipa (hipótese 4a) revelaram-se estatisticamente significativas, já que nenhum dos intervalos integra o valor zero (performance: $.28$ [CI = $.10$, $.47$]; satisfação: $.29$ [CI = $.09$, $.47$]; viabilidade: $.40$ [CI = $.17$, $.59$]).

De igual forma, a relação entre o *sensegiving* e cada dimensão da eficácia encontra-se mediada pelo *sensemaking* da equipa (hipótese 4b) de forma positiva e estatisticamente significativa (performance: .20[CI = .03, .38]; satisfação: .29[CI = .11, .48]; viabilidade: .34[CI = .14, .54]). Assim sendo, a hipótese 4a e a 4 b foram corroboradas.

A hipótese 5 (a, b) assume que a relação entre as funções do líder e a eficácia da equipa é mediada pela STC. No que concerne à relação entre a promoção do *sensemaking* e a eficácia, a mediação revelou-se estatisticamente significativa unicamente na dimensão da viabilidade (performance: .04[CI = -.02, .13]; satisfação: .03[CI = -.03, .11]; viabilidade: .06[CI = .00, .15]). A nível da relação entre a função do *sensegiving* e a eficácia, a mediação através da STC não revelou ser estatisticamente significativa em nenhuma das dimensões (performance: .05[CI = -.02, .12]; satisfação: .03[CI = -.03, .11]; viabilidade: .06[CI = -.00, .15]). Ora, os resultados não apresentaram as evidências esperadas, não sendo possível confirmar totalmente a hipótese 5a e 5b.

A última hipótese (6a, 6b) propõe que a relação entre as funções do líder e a eficácia é mediada pela relação sequencial entre o *sensemaking* da equipa e a STC. Contrariamente ao esperado, a mediação através do *sensemaking* da equipa e da STC não é estatisticamente significativa, nem no que diz respeito à promoção do *sensemaking* (performance: .01[CI = -.03, .07]; satisfação: .01[CI = -.03, .06]; viabilidade: .02[CI = -.03, .09]) nem ao *sensegiving* (performance: .01[CI = -.04, .05]; satisfação: .01[CI = -.03, .05]; viabilidade: .01[CI = -.05, .06]).

Relação entre a promoção de *sensemaking* e a eficácia da equipa. Os resultados da análise confirmaram a existência de um efeito positivo e significativo da promoção de *sensemaking* nas três dimensões da eficácia (performance: $c = .33$, $t = 6.06$, $p < .001$; satisfação: $c = .53$, $t = 7.38$, $p < .001$; viabilidade: $c = .52$, $t = 6.19$, $p < .001$). Concretamente, o efeito direto que esta função possui na eficácia da equipa não se revela significativo na performance e na viabilidade (performance: $c' = .13$, $t = 1.89$, $p = .06$; viabilidade: $c' = .09$, $t = .95$, $p = .35$). Assim sendo, encontramos-nos perante uma mediação total entre promoção de *sensemaking* e essas duas dimensões da eficácia (performance e viabilidade). Por outro lado, constata-se que existe uma mediação parcial entre a preditora e a satisfação, já que o efeito direto entre estas duas variáveis se apresenta positivo (satisfação: $c' = .26$, $t = 2.90$, $p = .01$).

Relação entre o *sensegiving* e a eficácia da equipa. Tal como se verificou com a função do líder anterior, os resultados também revelaram que o *sensegiving* tem um efeito positivo e significativo nas três dimensões da eficácia (performance: $c = .44$, $t = 7.62$, $p < .001$; satisfação: $c = .58$, $t = 6.80$, $p < .001$; viabilidade: $c = .63$, $t = 6.62$, $p < .001$). A inexistência de um efeito direto significativo entre o *sensegiving* e a viabilidade ($c' = .19$, $t = 1.89$, $p = .06$) traduz uma mediação total. No entanto, verifica-se a presença de uma mediação parcial entre a preditora e cada uma das outras dimensões da eficácia, já que o efeito direto é estatisticamente significativo (performance: $c' = .27$, $t = 3.79$, $p < .001$; satisfação: $c' = .26$, $t = 2.63$, $p = .01$).

Tabela 2. Estimativas dos Efeitos Diretos dos Modelos com a Promoção do Sensemaking e o Sensegiving como Promotoras

	Performance		Satisfação		Viabilidade	
	Coefficiente	<i>p</i> value	Coefficiente	<i>p</i> value	Coefficiente	<i>p</i> value
Modelo com a Promoção SM						
Promoção SM → Eficácia ^a (<i>c</i>)	.33	.00	.53	.00	.52	.00
Promoção SM → Eficácia ^b (<i>c'</i>)	.13	.06	.26	.01	.09	.35
Promoção SM → SM da equipa (<i>a</i> ₁)	.54	.00	.54	.00	.54	.00
Promoção SM → STC (<i>a</i> ₂)	.09	.38	.09	.38	.09	.38
SM da equipa → STC (<i>d</i> ₂₁)	.55	.00	.55	.00	.55	.00
SM da equipa → Eficácia (<i>b</i> ₁)	.31	.00	.45	.00	.67	.00
STC → Eficácia (<i>b</i> ₂)	.09	.24	.08	.43	.19	.06
Modelo com o Sensegiving						
Sensegiving → Eficácia ^a (<i>c</i>)	.44	.00	.58	.00	.63	.00
Sensegiving → Eficácia ^b (<i>c'</i>)	.27	.00	.26	.01	.19	.06
Sensegiving → SM da equipa (<i>a</i> ₁)	.59	.00	.59	.00	.59	.00
Sensegiving → STC (<i>a</i> ₂)	.05	.60	.05	.60	.05	.60
SM da equipa → STC (<i>d</i> ₂₁)	.59	.00	.59	.00	.59	.00
SM da equipa → Eficácia (<i>b</i> ₁)	.23	.01	.48	.00	.61	.00
STC → Eficácia (<i>b</i> ₂)	.09	.20	.09	.35	.19	.05

Nota. *N* = 82 Equipas; SM = Sensemaking; STC = partilha de cognições temporais;

^a Efeito total da Promoção SM na Eficácia incluindo o efeito das variáveis mediadoras.

^b Efeito direto da Promoção SM na Eficácia sem o efeito das variáveis mediadoras.

Tabela 3. Estimativas dos Efeitos Indiretos dos Modelos com a Promoção do Sensemaking e o Sensegiving como Promotoras

	Performance			Satisfação			Viabilidade		
	Coeficiente	LLCI	ULCI	Coeficiente	ULCI	LLCI	Coeficiente	ULCI	LLCI
<i>Promoção SM</i>									
Ind 1	.28	.10	.47	.29	.09	.47	.40	.17	.59
Ind 2	.01	-.03	.07	.01	-.03	.06	.02	-.03	.09
Ind 3	.04	-.02	.13	.03	-.03	.11	.06	.00	.15
<i>Sensegiving</i>									
Ind 1	.20	.03	.38	.29	.11	.48	.34	.14	.54
Ind 2	.01	-.04	.05	.01	-.03	.05	.01	-.05	.06
Ind 3	.05	-.02	.12	.03	-.03	.11	.06	-.00	.15

Nota. N = 82 Equipas; SM = *Sensemaking*;

Ind 1 = Efeito da preditora na eficácia através do *sensemaking* da equipa;

Ind 2 = Efeito da preditora na eficácia através da relação sequencial entre o *sensemaking* da equipa e a partilha de cognições temporais;

Ind 3 = Efeito da preditora na eficácia através da partilha de cognições temporais;

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

IV. Discussão

A consultoria é um meio organizacional dotado de elevada complexidade, devido à competitividade, à dinâmica e à pressão que os colaboradores estão sujeitos. Tradicionalmente, as organizações deste cariz, estruturam-se em equipas. O líder assume um papel fundamental para que a equipa consiga desenvolver um trabalho eficaz no ambiente em que se encontra. Embora a literatura acerca da liderança e da eficácia do trabalho coletivo tenha vindo a ser muito desenvolvida ao longo dos anos (Kozlowski & Ilgen, 2006; Santos & Passos, 2013), a ciência carece de estudos que explorem a relação entre as duas.

Este trabalho foi elaborado com o objetivo de explorar de que forma os líderes em consultoras criam equipas eficazes, através da influência que exercem nos processos e estados cognitivos da equipa, tais como o *sensemaking* e a partilha de cognições temporais entre os membros.

Esta investigação teve como base o modelo do estudo de Zaccaro et al. (2001), o qual propõe que a liderança afeta processos cognitivos, afetivos, motivacionais e de coordenação da equipa que, conseqüentemente, têm influência na eficácia do seu trabalho. O modelo formulado no presente trabalho traduz que as funções do líder, a promoção de *sensemaking* e o *sensegiving*, funcionam como um *input* no processo de *sensemaking* da equipa, o que promove a partilha das cognições temporais e, por sua vez, exerce influência nas três dimensões da eficácia da equipa (performance, satisfação e viabilidade).

Os resultados oferecem contribuições muito relevantes sobre a importância do líder e o processo pelo qual este pode intervir na eficácia da sua equipa. Estes são aspetos essenciais para o enriquecimento da literatura relacionada com a temática da liderança funcional e da eficácia do trabalho coletivo, assim como para a prática da liderança em organizações.

Tal como se constata, a promoção de *sensemaking* e o *sensegiving* são funções que se revelam essenciais no exercício da liderança, dado a associação que existe entre elas e a eficácia da equipa. No entanto, não se verifica uma relação direta entre os comportamentos do líder e todas as dimensões da eficácia (performance, satisfação e viabilidade), sugerindo a existência de mediadores desta relação.

A nossa investigação sugere que o *sensemaking* que ocorre entre os membros é um dos principais fatores envolvidos no processo pelo qual o líder influencia a eficácia da equipa. Especificamente, os resultados propõem que as funções do líder ao transmitir conhecimentos e ao promover atividades de discussão entre os elementos sobre aspetos do seu trabalho, fomentam a construção do significado das mesmas. Por sua vez, este processo coletivo de

sensemaking está associado ao aumento das três dimensões da eficácia da equipa: performance, viabilidade e satisfação. Se a equipa não conseguir construir um significado acerca do que o líder lhe está a transmitir ou através de atividades de *sensemaking* promovidas por ele, os comportamentos do líder não irão contribuir para o aumento da eficácia da equipa. Tal como realçam Dayan e Basarir (2009), o *sensemaking* da equipa envolve fluxo de informação entre os membros, através do qual eles tiram um significado e obtêm novas interpretações. Esse facto permite a estruturação de um conhecimento semelhante quanto aos problemas, desafios, expectativas e as estratégias a seguir, algo essencial para que a equipa seja eficaz no seu trabalho (Randall, Resick & DeChurch, 2011).

Vários estudos têm explorado a relação positiva que existe entre a partilha de cognições e a eficácia das equipas (Mathieu, Heffner, Goodwin, Salas & Cannon-Bowers, 2000; Santos, Uitdewilligen & Passos, 2015). Ao contrário do que seria de esperar, os resultados obtidos na presente investigação revelaram que a partilha de cognições temporais entre os membros da equipa não estava associada à sua eficácia. Da mesma forma, constatou-se que as funções do líder, não são suficientes para aumentar a eficácia, através da partilha de cognições temporais. Assim, os resultados não apoiam o modelo teórico proposto por Zaccaro et al. (2001), o qual defende que o *sensemaking* e o *sensegiving* do líder possibilitam a partilha de modelos mentais mais semelhantes entre os membros da equipa que, por sua vez, proporcionam o aumento da eficácia. Estes dados podem sugerir que a comunicação do líder com a equipa e a promoção do *sensemaking* entre os seus colaboradores sobre aspetos gerais do seu trabalho poderão não ter impacto nas cognições que estes processam e partilham a nível específico (e.g. partilha de cognições temporais). Por exemplo, se o líder reunir com a equipa para lhe dar a conhecer de forma geral os próximos projetos, provavelmente os colaboradores ficarão a desconhecer aspetos concretos quanto a prazos de entrega, ritmo de trabalho ou até mesmo a sequência de tarefas inerentes a cada projeto. Neste caso, a função de *sensegiving* não seria suficiente para os indivíduos poderem partilhar um nível de conhecimento quanto a aspetos temporais que, consequentemente, tivesse impacto na eficácia. No seu estudo, Zaccaro et al. (2001) salienta que não é suficiente o líder deter o conhecimento se não souber transmiti-lo à sua equipa e promover a construção de significado sobre o que está a acontecer na sua realidade laboral. Desta forma, o sucesso das funções do líder poderá também estar dependente da especificidade e da clareza da mensagem. Só assim, a equipa poderá partilhar essas cognições e fomentar sua eficácia.

No nosso trabalho, tal como era esperado, o *sensemaking* da equipa revelou ter influência na partilha de cognições temporais. Estes resultados induzem que quanto mais a

equipa construir significado de forma conjunta (i.e. *sensemaking* da equipa), maior será a semelhança das suas interpretações, expectativas, preferências e previsões quanto a diversos aspetos, nomeadamente a nível temporal. Especificamente, quanto mais atividades de *sensemaking* (e.g. discussão de ideias) realizarem, maior será a concordância quanto ao ritmo de trabalho, agendas e prazos. Estes resultados corroboram com os estudos dos psicólogos sociais que defendem que a génese da partilha das cognições advém da dinâmica das equipas (Fisher, Bell, Dierdorff & Belohlav, 2012; Fiore & Schooler, 2004). Por exemplo, Dayan e Basarir (2009) afirmam que a partir da construção de novos conhecimentos na equipa, desenvolvem-se cognições coletivas, isto é, partilhadas pela equipa. A semelhança destas investigações o presente estudo salienta a importância dos processos coletivos (i.e. *sensemaking* da equipa) para a partilha de cognições entre os seus membros.

Tal como observámos anteriormente, os nossos resultados parecem realçar a importância da especificidade das funções para os estados cognitivos de domínios específicos dos elementos das equipas. Desta forma, embora o *sensemaking* da equipa tenha influência na partilha de cognições temporais, esta relação não medeia o impacto que a promoção do *sensemaking* e o *sensegiving* do líder têm na eficácia da equipa. No entanto, se o líder realizar estes comportamentos de liderança e, conseqüentemente, a equipa conseguir desenvolver o processo de *sensemaking*, verifica-se um impacto positivo nas três dimensões da eficácia. Assim sendo, a análise dos dados evidencia que não é suficiente que o líder promova ou transmita a informação para a equipa. Os elementos desta têm que construir um significado de forma conjunta, para poder partilhar cognições e, conseqüentemente, promover a sua eficácia. Para que as funções do líder possam ter influência em todas as dimensões da eficácia é essencial que a equipa realize o processo de atribuição de significado à mensagem do líder, aos seus colegas e ao seu ambiente laboral, uma vez que só assim poderá compreender as situações que a envolve e tomar as decisões mais adaptativas (Giuliani, 2016).

A presente investigação reserva diversas implicações a nível teórico. A acrescentar ao que foi mencionado previamente convém destacar que a promoção de *sensemaking* é um conceito novo introduzido neste estudo, com vista a denominar o comportamento do líder ao fomentar o processo de *sensemaking* na equipa. Este comportamento já havia sido abordado na literatura por vários autores (e.g. Morgeson et al., 2009), no entanto sem recorrer a nenhuma nomenclatura. Por último, a literatura da liderança carece de estudos que explorem a relação entre o líder e a equipa. No entanto, os artigos que a investigam não se focam nos aspetos e necessidades temporais das equipas e das organizações. Ora, na presente investigação abordamos a liderança de uma perspetiva funcional, na qual exploramos o processo pelo qual

o líder tem influência na eficácia da equipa, a partir dos seus processos e estados cognitivos de cariz temporal, contribuindo assim para o enriquecimento da literatura associada à liderança e às equipas.

Implicações Práticas

Os nossos resultados fornecem implicações práticas importantes para os líderes, as equipas e para a dinâmica das próprias organizações. A nossa análise revelou que os líderes têm um papel fundamental no desenvolvimento de processos cognitivos essenciais para que as equipas realizem o seu trabalho com eficácia. No entanto, a interpretação dos resultados do nosso trabalho induz que é necessário assegurar determinados aspetos para que a nível prático, numa organização, seja possível um líder fomentar a eficácia da equipa.

O líder ao executar as suas funções de *sensegiving* e a promoção do *sensemaking*, a sua comunicação deverá ser específica e relacionada com o conteúdo que quer desenvolver com a equipa. Ou seja, se o líder pretender que a equipa trabalhe de forma sincronizada, o *sensegiving* e a promoção do *sensemaking* terão de ocorrer neste sentido específico. Na literatura, a especificidade das funções do líder que ajudam a equipa a estruturar e a coordenar os aspetos temporais associados ao seu trabalho é designada por ‘liderança temporal’ (Mohammed & Nadkarni, 2011). Estas funções fomentam a partilha do conhecimento entre os membros (i.e. partilha de cognições temporais), que permitem que a equipa consiga definir prazos, sincronizar atividades e usufruir de uma sinergia temporal, possibilitando o aumento da eficácia (Mohammed & Nadkarni, 2011; Santos, Passos, Uitdewilligen & Nübold, 2016). Assim sendo, a nível organizacional, os líderes ao desempenharem as suas funções deverão ter um elevado conhecimento sobre a realidade da sua equipa e do funcionamento da sua organização. Só assim, poderão ser claros e específicos quanto à informação que transmitem às suas equipas, de modo a que elas possam interpretar os fenómenos que ocorrem e agir de forma congruente.

Embora as funções do líder tenham elevada importância, os resultados revelaram que a associação entre estas e a eficácia só ocorre quando a equipa realiza atividades de *sensemaking*. Desta forma, é necessário assegurar a concretização deste processo. Segundo Dayan e Basarir (2009), a confiança entre os membros da equipa é um dos fatores determinantes para que a equipa consiga realizar o *sensemaking*. Na sua investigação, os autores concluíram que se os indivíduos acreditassem na boa vontade dos colegas e nas suas competências, estavam mais predispostos a partilhar informação, dar atenção às suas dificuldades e interagem mais (Dayan

& Basarir, 2009). Assim sendo, é essencial que a organização promova uma cultura colaborativa e que o líder promova o trabalho de equipa e a interação entre os membros.

Como se pode verificar, o desenvolvimento da eficácia da equipa advém de um conjunto de mecanismos, no qual estão presentes vários intervenientes. Assim sendo, a organização, o líder e a própria equipa deverão trabalhar conjuntamente no sentido de incrementarem a sua satisfação, performance e viabilidade.

Limitações e Sugestões de Investigações Futuras

O trabalho realizado apresenta algumas limitações, às quais é necessário dar atenção para poder analisar este estudo de forma criteriosa. Os resultados e as limitações apresentadas poderão ser oportunidades de exploração de novos fenómenos que não foram considerados neste estudo.

Os diferentes fenómenos foram medidos a partir de fontes distintas (i.e. equipa e líder), para evitar a obtenção de falsas correlações. No entanto, os dados foram recolhidos num único momento. Este facto pode deixar os respondentes mais suscetíveis a perceberem as relações que existem entre os itens ou a concordarem com todas as afirmações ao longo do tempo (Malhotra, Schaller & Patil, 2017). Portanto, pode gerar problemas que advêm do enviesamento de métodos comuns. Para diminuir esta possibilidade, futuramente, poder-se-á fazer um estudo longitudinal, recolhendo dados em diferentes momentos ao longo do tempo das equipas e dos seus líderes.

Quando se analisa a presente investigação é necessário ter em consideração que nos referimos somente a uma fonte de liderança. Concretamente, limitamos o estudo a equipas que possuem líderes internos e formais, isto é, indivíduos que acompanham diariamente as suas equipas e que têm responsabilidade direta na sua performance. Assim, os resultados obtidos não se poderão generalizar para equipas nas quais os líderes não estão presentes nas suas atividades diárias ou que não têm responsabilidade direta sobre a sua performance (Morgeson et al., 2009).

Por outro lado, o propósito deste estudo procurava seguir o princípio da liderança funcional. Isto é, estudar o modo como o líder e as equipas se relacionam. Tal como ocorre com este estudo, a literatura que incide nesta temática (e.g. Zaccaro, 2001) só analisa a relação unidirecional na qual o líder procura satisfazer as necessidades da equipa. Desta forma, seria curioso poder explorar em que medida ocorre o processo inverso, isto é, o de que forma o

sensemaking da equipa interfere com o *sensemaking* do líder, dando origem a cognições partilhadas entre o líder e equipa.

Por último, os resultados demonstraram que as funções do líder devem ser específicas e relacionadas com o conteúdo que pretende transmitir. Portanto, seria interessante também poder analisar o modelo proposto nesta investigação, contudo medindo o *sensegiving* e a promoção de *sensemaking* relacionadas com os aspetos temporais

Conclusão

Ao longo dos últimos anos a investigação no âmbito da liderança tem sido muito desenvolvida. Contudo, poucos estudos têm explorado o processo concreto pelo qual o líder satisfaz as necessidades da equipa, permitindo-lhe ser eficaz na realização do seu trabalho.

Neste estudo analisámos a influência que as funções de *sensegiving* e a promoção de *sensemaking* do líder têm nos processos e estados cognitivos da equipa e, conseqüentemente, na sua eficácia. As relações indicam que os comportamentos do líder se revelam muito importantes na promoção da eficácia, pelo impacto direto que têm sobre o processo de *sensemaking* da equipa. Este parece ser um fenómeno necessário, sem o qual não é possível fomentar a eficácia da equipa. Os resultados obtidos evidenciam também que o líder, ao realizar as suas funções, deverá ter conhecimento da realidade dos seus colaboradores, para que possa ser específico e claro na informação que transmite. Só assim a equipa poderá interpretá-la e aplicá-la eficazmente.

Desta forma, o nosso estudo oferece implicações importantes não só para a dimensão teórica funcional da liderança, mas também numa vertente mais prática em que os líderes de consultoras procurem promover a eficácia das suas equipas.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

Bibliografia

- Andre, M., & Vidula, B. (2007). The State of Teams. *Center for Creative Leadership*. Retrieved from <http://insights.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/StateOfTeams.pdf>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421–449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Ayoko, O. B., & Chua, E. L. (2014). The Importance of Transformational Leadership Behaviors in Team Mental Model Similarity, Team Efficacy, and Intra-Team Conflict. *Group & Organization Management*, 39(5), 504–531. <https://doi.org/10.1177/1059601114550080>
- Biemann, T., Cole, M. S., & Voelpel, S. (2012). Within-group agreement: On the use (and misuse) of rWG and rWG(J) in leadership research and some best practice guidelines. *Leadership Quarterly*, 23(1), 66–80. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.006>
- Collins, A. L., Jordan, P. J., Lawrence, S. A., Troth, A. C. (2016). Positive affective tone and team performance: The moderating role of collective emotional skills. *Cognition and Emotion*, 30(December 2015), 167–182. <https://doi.org/10.1080/02699931.2015.1043857>
- Costa, P. L., Passos, A. M., Barata, C. (2015). Multilevel influences of team viability perceptions. *Team Performance Management*, 21, 19 – 36. Doi: 10.1108/TPM-03-2014-0020
- Costa, P. L., Graça, A. M., Marques-Quinteiro, P., Santos, C. M., Caetano, A., & Passos, A. M. (2013). Multilevel research in the field of organizational behavior: An empirical look at 10 years of theory and research. *SAGE Open*, 3(3), 1–17. <https://doi.org/10.1177/2158244013498244>
- Day, D. V., & Dragoni, L. (2015). Leadership Development: An Outcome-Oriented Review Based on Time and Levels of Analyses. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 133–156. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111328>
- Dayan, M., & Basarir, A. (2009). Antecedents and consequences of team reflexivity in new product development projects. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(1), 18–29. <https://doi.org/10.1108/08858621011009128>
- Fiore, S., & Schooler, J. (2004). Process mapping and shared cognition: Teamwork and the development of shared problem models. In *Team Cognition: Understanding the Factors that Drive Process and Performance* (pp. 133-152). Washington, D.C.: American Psychological.
- Fisher, D. M., Bell, S. T., Dierdorff, E. C., & Belohlav, J. A. (2012). Facet Personality and Surface-Level Diversity as Team Mental Model Antecedents: Implications for Implicit Coordination. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 825–841. <https://doi.org/10.1037/a0027851>

- Gevers, J. M. P., Rutte, C. G., & van Eerde, W. (2006). Meeting deadlines in work groups: Implicit and explicit mechanisms. *Applied Psychology: An International Review*, 55, 52–72. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1464-0597.2006.00228.x>.
- Giuliani, M. (2016). Sensemaking, sensegiving and sensebreaking. *Journal of Intellectual Capital*, 17(2), 218–237. <https://doi.org/10.1108/JIC-04-2015-0039>
- González-Romá, V., Fortes-Ferreira, L., & Peiró, J. M. (2009). Team climate, climate strength and team performance. A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(3), 511–536. doi:10.1348/096317908x370025
- Graça, A. M., & Passos, A. M. (2012). The role of team leadership in Portuguese child protection teams. *Leadership*, 8(2), 125–143. <https://doi.org/10.1177/1742715011434108>
- Gupta, V. K., Huang, R., & Niranjana, S. (2010). A Longitudinal Examination of the Relationship Between Team Leadership and Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(4), 335–350. <https://doi.org/10.1177/1548051809359184>
- Hackman, J. R. (1983). A normative model of work team effectiveness. *Yale School of Organization and Management*, 84.
- Hayes, A. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York: Guilford Publications.
- Heldal, F., & Antonsen, S. (2014). Team Leadership in a High-Risk Organization. *Small Group Research*, 45(4), 376–399. <https://doi.org/10.1177/1046496414533617>
- 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*, 56(1), 517–543. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070250>
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1993). An assessment of within group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 306–309. Retrieved from papers3://publication/uuid/A1B6DCBF-53C4-4FE6-8BAE-1D0F8B392E41
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter? *Executive*, 5(2), 48–60. <https://doi.org/10.5465/AME.1991.4274679>
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology (Vol. 12): Industrial and Organizational Psychology* (pp. 333-375). New York: Wiley.
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams 41. *Psychological Science*, 7(3), 77–124. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030>.
- Malhotra, N. K., Schaller, T. K., & Patil, A. (2017). Common Method Variance in Advertising Research: When to Be Concerned and How to Control for It. *Journal of Advertising*, 46(1), 193–212. <https://doi.org/10.1080/00913367.2016.1252287>

- Marks, M. A. (2006). The Science of Team Effectiveness. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), i–i. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00029.x>
- Marks, M., Mathieu, J., & Zaccaro, S. (2001). A temporary based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Journal*, 28(3), 357–376. <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4845785>
- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *The Journal of Applied Psychology*, 85(2), 273–283. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.273>
- Mohammed, S., & Nadkarni, S. (2011). Temporal Diversity and Team Performance : *Academy of Management Journal*, 54(3), 489–508. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.61967991>
- Mohammed, S., Ferzandi, L., & Hamilton, K. (2010). Metaphor no more: A 15-year review of the team mental model construct. *Journal of Management*, 36(4), 876–910. <https://doi.org/10.1177/0149206309356804>
- Morgeson, F. P., Derue, D. S., & Karam, E. P. (2009). *Leadership in Teams : A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes*. <https://doi.org/10.1177/0149206309347376>
- Randall, K. R., Resick, C. J., & DeChurch, L. A. (2011). Building team adaptive capacity: The roles of sensegiving and team composition. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 525–540. <https://doi.org/10.1037/a0022622>
- Salas, E., Sims, D. E., & Shawn Burke, C. (2005). Is there A “big five” in teamwork? *Small Group Research*, 36(5), 555–599. <https://doi.org/10.1177/1046496405277134>
- Santos, C. M., & Passos, A. M. (2013). Team mental models, relationship conflict and effectiveness over time. *Team Performance Management: An International Journal*, 19(7/8), 363–385. <https://doi.org/10.1108/TPM-01-2013-0003>
- Santos, C. M., Passos, A. M., & Uitdewilligen, S. (2016). When shared cognition leads to closed minds: Temporal mental models, team learning, adaptation and performance. *European Management Journal*, 34(3), 258–268. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.11.006>
- Santos, C. M., Passos, A. M., Uitdewilligen, S., & Nübold, A. (2016). Shared temporal cognitions as substitute for temporal leadership: An analysis of their effects on temporal conflict and team performance. *Leadership Quarterly*, 27(4), 574–587. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.12.002>
- Santos, C. M., Uitdewilligen, S., & Passos, A. M. (2015). A temporal common ground for learning: The moderating effect of shared mental models on the relation between team learning behaviours and performance improvement., 24(5 OP-European Journal of Work & Organizational Psychology; Oct2015, Vol. 24 Issue 5, p710-725, 16p), 710. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1049158>

- Santos, C. M., Uitdewilligen, S., & Passos, A. M. (2015). Why is Your Team More Creative Than Mine? The Influence of Shared Mental Models on Intra-group Conflict, Team Creativity and Effectiveness. *Creativity and Innovation Management*, 24(4), 645–658. <https://doi.org/10.1111/caim.12129>
- Standifer, R. L., Raes, A. M. L., Peus, C., Passos, A. M., Santos, C. M., Weisweiler, S. (2015). Time in teams: Impact of cognitions and conflict. *Journal of Managerial Psychology*, 30(6), 692 - 708. Doi: 10.1108/JMP-09-2012-0278
- Tillmann, K., & Goddard, A. (2008). Strategic management accounting and sense-making in a multinational company. *Management Accounting Research*, 19(1), 80–102. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2007.11.002>
- Voronov, M. (2008). Toward a practice perspective on strategic organizational learning. *The Learning Organization*, 15(2), 195–221. <https://doi.org/10.1108/09696470810852348>
- Wayne, S., Shore, L., & Liden, R. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111. <https://doi.org/10.2307/257021>
- Webber, S., & Donahue, L. M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance : a meta-analysis. *Journal of Management*, 27, 141–162.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12, 451–483. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00093-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00093-5)

Anexos

Anexo A - Modelos de Dupla Mediação

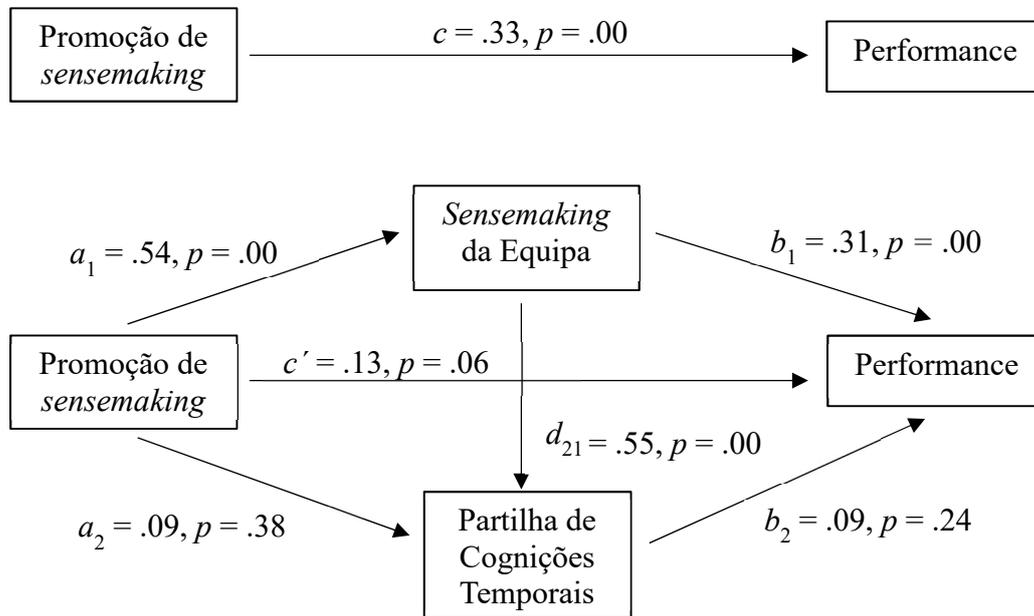


Figura 4. Representação dos resultados do modelo de dupla mediação, com a promoção de sensemaking como preditora e a performance como variável critério.

a_1 : O peso da promoção de *sensemaking* num modelo que testa a relação entre a função de promoção de *sensemaking* e o *sensemaking* da equipa.

a_2 : O peso da promoção de *sensemaking* num modelo que testa a relação entre a função de promoção de *sensemaking* e a partilha de cognições temporais.

d_{21} : O peso do *sensemaking* da equipa num modelo que testa a relação entre o *sensemaking* da equipa e a partilha de cognições temporais.

b_1 : O peso do *sensemaking* da equipa num modelo que testa a relação entre o *sensemaking* da equipa e a performance.

b_2 : O peso da partilha de cognições temporais num modelo que testa a relação entre a partilha de cognições temporais e a performance.

c' : O efeito direto que a promoção de *sensemaking* exerce na performance da equipa.

c : A soma dos efeitos diretos e indiretos.

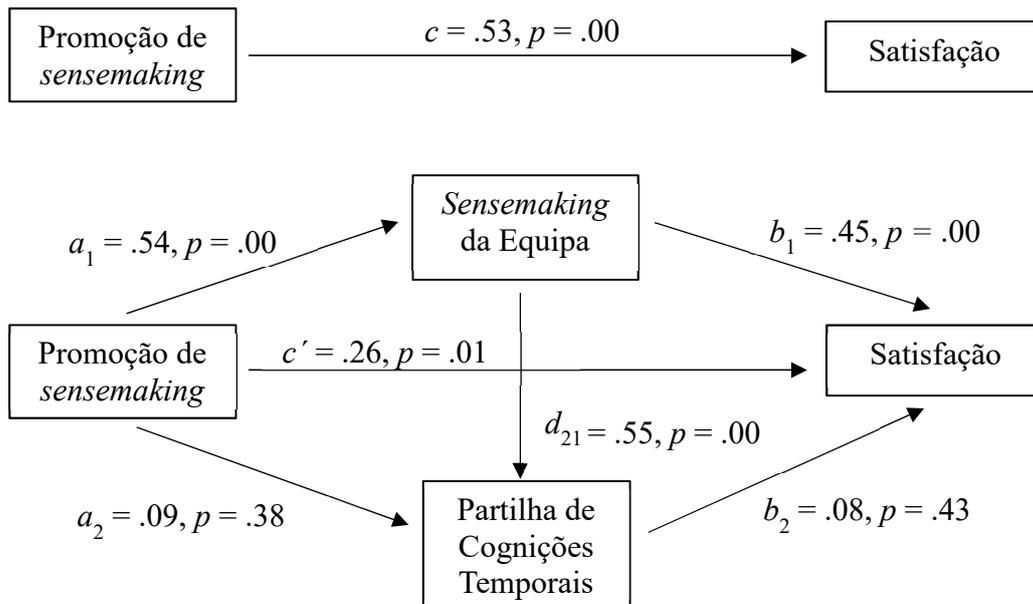


Figura 5. Representação dos resultados do modelo de dupla mediação, com a promoção de sensemaking como preditora e a satisfação como variável critério.

a_1 : O peso da promoção de sensemaking num modelo que testa a relação entre a promoção de sensemaking e o sensemaking da equipa.

a_2 : O peso da promoção de sensemaking num modelo que testa a relação entre a promoção de sensemaking e a partilha de cognições temporais.

d_{21} : O peso do sensemaking da equipa num modelo que testa a relação entre o sensemaking da equipa e a partilha de cognições temporais.

b_1 : O peso do sensemaking da equipa num modelo que testa a relação entre o sensemaking da equipa e a satisfação.

b_2 : O peso da partilha de cognições temporais num modelo que testa a relação entre a partilha de cognições temporais e a satisfação.

c' : O efeito direto que a promoção de sensemaking exerce na satisfação da equipa.

c : A soma dos efeitos diretos e indiretos.

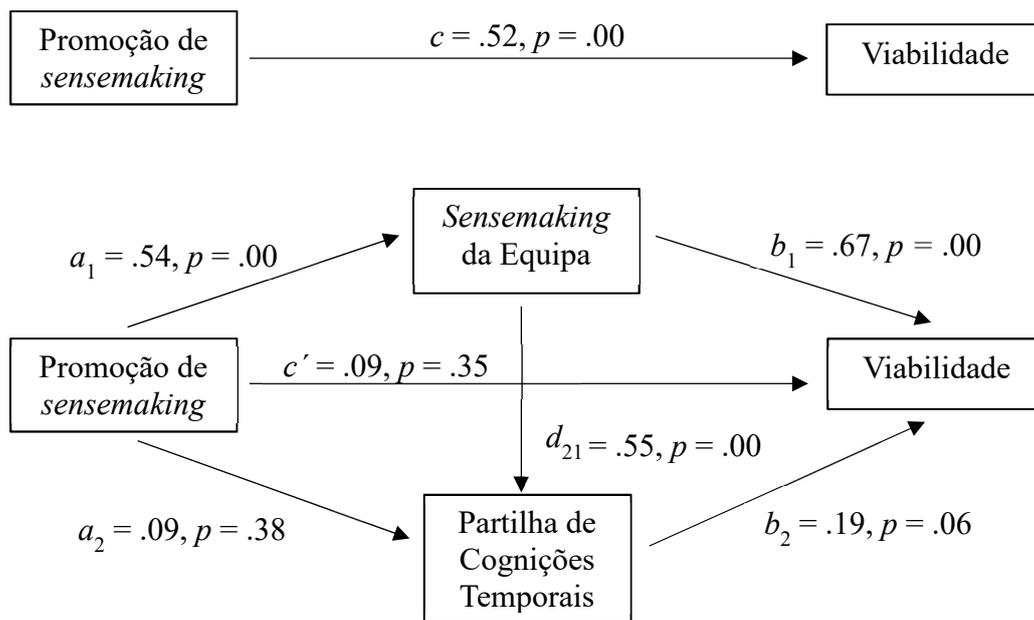


Figura 6. Representação dos resultados do modelo de dupla mediação, com a promoção de sensemaking como preditora e a viabilidade como variável critério.

a_1 : O peso da promoção de *sensemaking* num modelo que testa a relação entre a promoção de *sensemaking* e o *sensemaking* da equipa.

a_2 : O peso da promoção de *sensemaking* num modelo que testa a relação entre a promoção de *sensemaking* e a partilha de cognições temporais.

d_{21} : O peso do *sensemaking* da equipa num modelo que testa a relação entre o *sensemaking* da equipa e a partilha de cognições temporais.

b_1 : O peso do *sensemaking* da equipa num modelo que testa a relação entre o *sensemaking* da equipa e a viabilidade.

b_2 : O peso da partilha de cognições temporais num modelo que testa a relação entre a partilha de cognições temporais e a viabilidade.

c' : O efeito direto que a promoção de *sensemaking* exerce na viabilidade da equipa.

c : A soma dos efeitos diretos e indiretos.

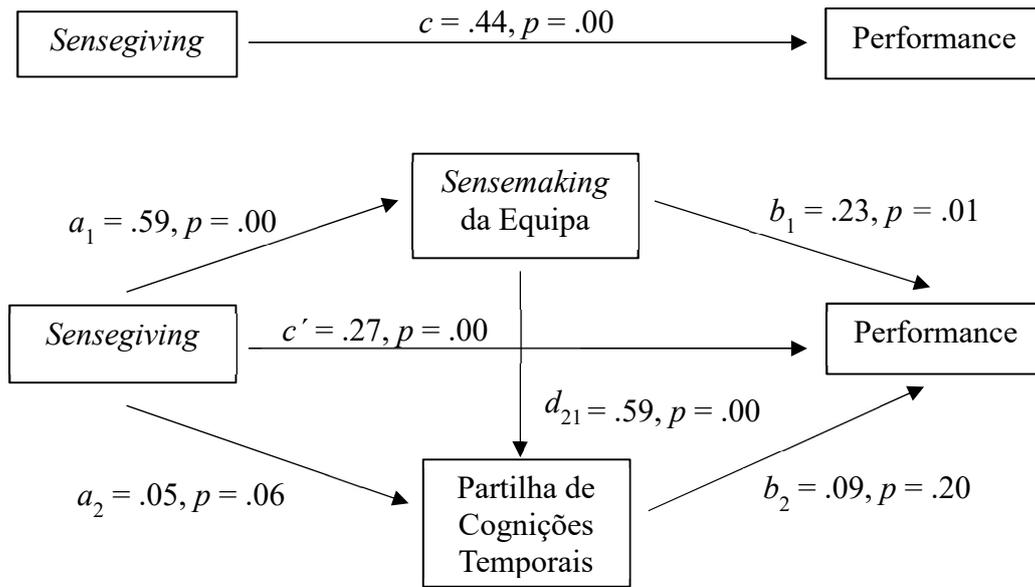


Figura 7. Representação dos resultados do modelo de dupla mediação, com o *sensegiving* como preditora e a *performance* como variável critério.

a_1 : O peso do *sensegiving* num modelo que testa a relação entre o *sensegiving* e o *sensemaking* da equipa.

a_2 : O peso do *sensegiving* num modelo que testa a relação entre o *sensegiving* e a partilha de cognições temporais.

d_{21} : O peso do *sensemaking* da equipa num modelo que testa a relação entre o *sensemaking* da equipa e a partilha de cognições temporais.

b_1 : O peso do *sensemaking* da equipa num modelo que testa a relação entre o *sensemaking* da equipa e a *performance*.

b_2 : O peso da partilha de cognições temporais num modelo que testa a relação entre a partilha de cognições temporais e a *performance*.

c' : O efeito direto que o *sensegiving* exerce na *performance* da equipa.

c : A soma dos efeitos diretos e indiretos.

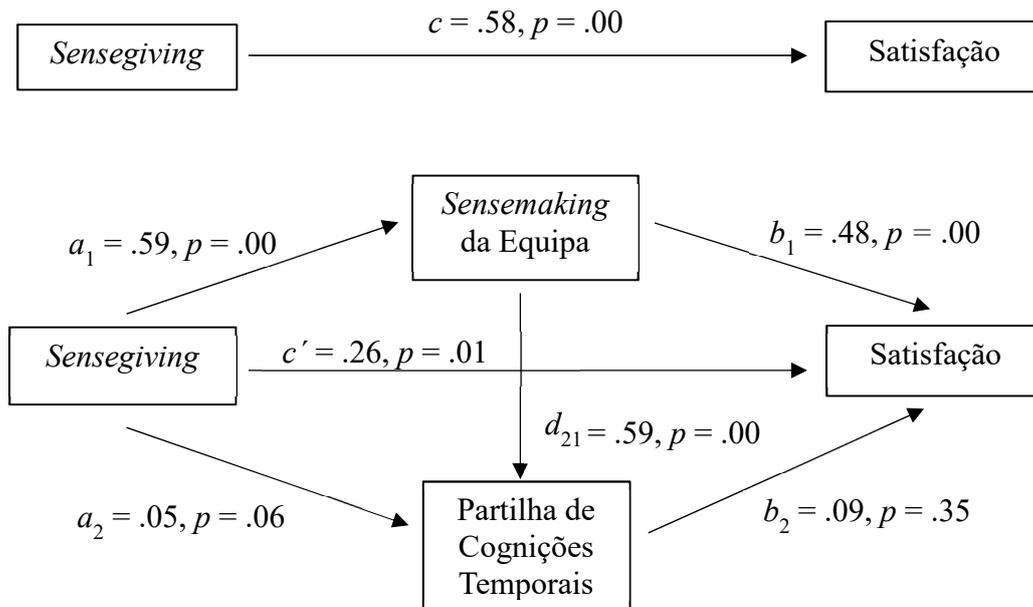


Figura 8. Representação dos resultados do modelo de dupla mediação, com o *sensegiving* como preditora e a *satisfação* como variável critério.

a_1 : O peso do *sensegiving* num modelo que testa a relação entre o *sensegiving* e o *sensemaking* da equipa.

a_2 : O peso do *sensegiving* num modelo que testa a relação entre o *sensegiving* e a partilha de cognições temporais.

d_{21} : O peso do *sensemaking* da equipa num modelo que testa a relação entre o *sensemaking* da equipa e a partilha de cognições temporais.

b_1 : O peso do *sensemaking* da equipa num modelo que testa a relação entre o *sensemaking* da equipa e a satisfação.

b_2 : O peso da partilha de cognições temporais num modelo que testa a relação entre a partilha de cognições temporais e a satisfação.

c' : O efeito direto que o *sensegiving* exerce na satisfação da equipa.

c : A soma dos efeitos diretos e indiretos.

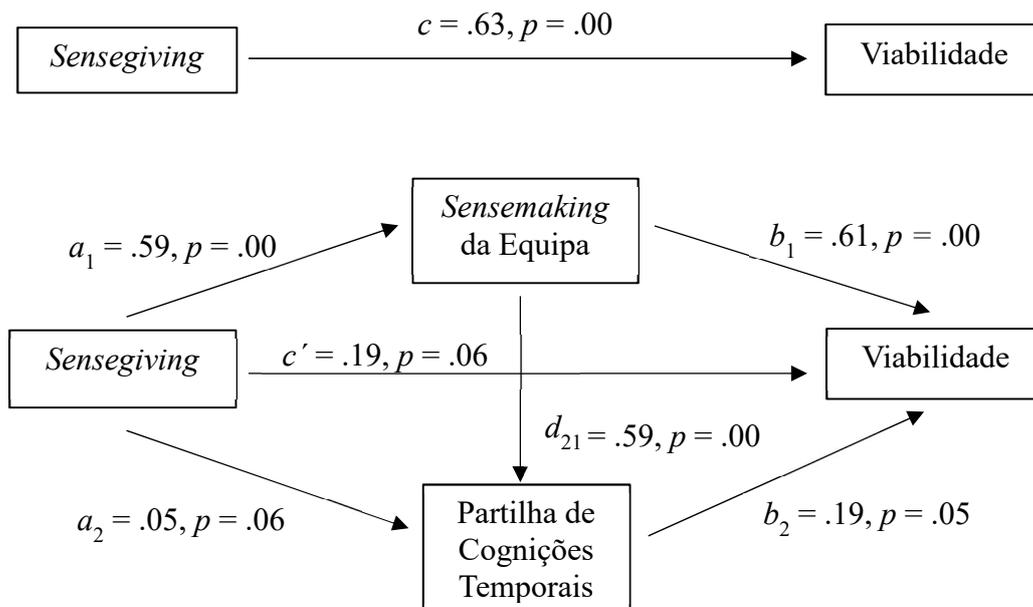


Figura 9. Representação dos resultados do modelo de dupla mediação, com o *sensegiving* como preditora e a *viabilidade* como variável critério.

a_1 : O peso do *sensegiving* num modelo que testa a relação entre o *sensegiving* e o *sensemaking* da equipa.

a_2 : O peso do *sensegiving* num modelo que testa a relação entre o *sensegiving* e a partilha de cognições temporais.

d_{21} : O peso do *sensemaking* da equipa num modelo que testa a relação entre o *sensemaking* da equipa e a partilha de cognições temporais.

b_1 : O peso do *sensemaking* da equipa num modelo que testa a relação entre o *sensemaking* da equipa e a *viabilidade*.

b_2 : O peso da partilha de cognições temporais num modelo que testa a relação entre a partilha de cognições temporais e a *viabilidade*.

c' : O efeito direto que o *sensegiving* exerce na *viabilidade* da equipa.

c : A soma dos efeitos diretos e indiretos.

Anexo B – Análises Descritivas

Tabela 4. Estatísticas Descritivas Relativamente ao Sexo

	Colaboradores		Líderes	
	N	Percentagem Válida (%)	N	Percentagem Válida (%)
Masculino	90	29.6	37	46.3
Feminino	214	70.4	43	53.8

Tabela 5. Estatísticas Descritivas Relativamente à Idade

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Colaboradores	299	20	60	28.76	6.90
Líderes	80	25	56	36.96	7.37

Tabela 6. Estatísticas Descritivas Relativamente à Antiguidade na Empresa

	Colaboradores		Líderes	
	N	Percentagem Válida (%)	N	Percentagem Válida (%)
1	129	42.6	6	8.6
2	105	34.7	17	24.3
3	28	9.2	10	14.3
4	12	4	4	5.7
5	29	9.6	33	47.1

Nota. 1 = menos de um ano; 2 = entre um e três anos; 3 = entre três e cinco anos;
4 = entre cinco e sete anos; 5 = mais de sete anos

Tabela 7. Estatísticas Descritivas Relativamente ao Número de Elementos das Equipas

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Colaboradores	304	2	9	4.30	1.70

Anexo C – Carta a Explicar o Estudo



À direção

Enquanto Coordenadora científica do Projecto “ConsulTeam”, gostaria de solicitar a vossa autorização para aplicar um questionário às equipas de consultores da vossa empresa e assim como aos responsáveis diretos dessas equipas. Trata-se de um projecto de investigação levado a cabo por um grupo de investigadores do ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, focado na eficácia do trabalho em equipa em contexto de empresas de consultoria. O principal objetivo deste projeto é identificar os fatores relacionados com trabalho em equipa que contribuem para a eficácia dos projetos realizados e para a satisfação quer dos clientes quer dos próprios consultores.

Os questionários são distribuídos em papel por um dos membros da equipa de investigação e demora sensivelmente 15 minutos a preencher. O questionário do líder, de muito menor dimensão, demora cerca de 5 minutos a preencher. Aproveito para salientar que o nome da vossa empresa não será mencionado em qualquer documento.

Comprometemo-nos a disponibilizar no final do ano letivo, após a conclusão do estudo, um documento com as principais conclusões a todas as empresas participantes.

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

Com os melhores cumprimentos,

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

Lisboa, 16 de fevereiro de 2018

Anexo D – Questionário do Líder

QUESTIONÁRIO AO LÍDER

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 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
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

Funções do Líder: Contributos para a Eficácia das Equipas

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 E – Questionário dos Colaboradores

QUESTIONÁRIO AOS COLABORADORES

1. Este questionário insere-se num projeto de investigação levado a cabo por um grupo de investigadores do ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, focado na eficácia do trabalho em equipa em contexto de empresas de consultoria. O principal objetivo deste projeto é identificar os fatores relacionados com 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

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
------------------	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------	-------------------

Funções do Líder: Contributos para a Eficácia das Equipas

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 despendar 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 a escala.

1.	Discutimos regularmente em que medida a equipa está a ser eficaz no seu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Alteramos os objetivos quando as circunstâncias assim o exigem.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Os métodos de trabalho da equipa são discutidos frequentemente.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Os objetivos são revistos com frequência.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Revemos com frequência a forma de abordar os problemas.	1	2	3	4	5	6	7

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

Funções do Líder: Contributos para a Eficácia das Equipas

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 expetativas dos membros sobre os seus papéis na equipa.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Utiliza a lógica " <u>if-then</u> " 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%

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.	Fornecer feedback positivo quando a equipa tem um bom desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Contribui com ideias concretas para melhorar o desempenho da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Repara em falhas nos procedimentos ou trabalho desenvolvido pela equipa.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Comunica o que é esperado da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Participa na resolução de problemas com a equipa.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Assegura que a equipa tem objetivos claros de desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Encoraja a equipa a interpretar em conjunto o que acontece à equipa.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Promove a discussão, em equipa, de diferentes perspetivas sobre eventos /situações com que a equipa se depara.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Encoraja os membros da equipa a dar o seu ponto de vista sobre eventos/ situações.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Promove o desenvolvimento de um entendimento partilhado entre os membros da equipa acerca de eventos e situações com que a equipa se depara.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Encoraja a equipa a, coletivamente, dar sentido a situações ambíguas.	1	2	3	4	5	6	7
17.	Encoraja os membros da equipa a olhar de diferentes perspetivas para eventos/ situações	1	2	3	4	5	6	7
18.	O que o líder diz, muda a forma como a equipa interpreta eventos ou situações com que se depara.	1	2	3	4	5	6	7
19.	O que o líder diz, altera a forma como a equipa pensa sobre eventos ou situações com que se depara.	1	2	3	4	5	6	7
20.	O que o líder diz, modifica a forma como a equipa pensa sobre eventos ou situações com que se depara.	1	2	3	4	5	6	7

Funções do Líder: Contributos para a Eficácia das Equipas

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

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. Idade: _____ anos

3. Função que exerce na empresa: _____

4. Há quanto tempo trabalha nesta Empresa?

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

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

MUITO OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!