

ISCTE Business School

**A INFLUÊNCIA DAS FUNÇÕES DE *SENSEGIVING* E  
PROMOÇÃO DO *SENSEMAKING* DO LÍDER NA EFICÁCIA DAS  
EQUIPAS**

Andreia Isabel Ruano Pinheiro

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

Orientadora:

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

Outubro 2018

## **Resumo**

Atualmente, a grande maioria das empresas depende de equipas para a realização do seu trabalho, e por isso, torna-se crucial a identificação dos fatores e condições críticas para o sucesso das mesmas. Neste sentido, o presente estudo pretende identificar a relação existente entre duas funções específicas da liderança – o *sensegiving* e a promoção do *sensemaking* da equipa – no processo de reflexividade das equipas, e consequentemente, na eficácia das mesmas. A Liderança e o seu papel no desempenho das equipas tem sido um tópico bastante abordado na literatura. No entanto, pouca atenção tem sido dada aos efeitos das funções específicas dos líderes, o que limita o conhecimento que temos sobre as diversas formas que estes têm de criar e manter equipas eficazes. Esta investigação pretende contribuir para esta lacuna, aplicando uma análise ao nível da equipa das variáveis estudadas, complementada pela percepção do líder sobre a eficácia. Dada a importância dos avanços tecnológicos, e reconhecendo a sua utilização crescente no local de trabalho nos últimos anos, a variável virtualidade foi estudada como possível moderadora da relação entre as funções específicas do líder e a reflexividade da equipa. Os resultados obtidos na análise não comprovaram a relação moderadora da virtualidade, mas suportaram a evidência de um efeito mediador das funções da liderança na eficácia das equipas. Recomenda-se, não só a continuação da investigação com a análise de diferentes funções, como também, a aplicação dos resultados apresentados no sentido de formar líderes mais aptos e eficazes.

**Palavras-chave:** *Sensegiving* do líder; Promoção do *Sensemaking* da equipa; Reflexividade; Eficácia das equipas.

**Sistema de Classificação JEL:** D23 Organizational Behavior; Transaction Costs; Property Rights; J24 Human Capital; Occupational Choice; Labor Productivity.

## **Abstract**

Currently, most companies rely on teams to carry out their work, and therefore, it becomes crucial to identify the factors and conditions that are critical to their success. This way, the present study intends to identify the relationship between two specific leadership functions – leader’s sensegiving and promotion of team’s sensemaking – and the teams’ reflexivity process, and consequently, their effectiveness. Leadership and its role in team performance has been a topic for long in the literature. However, little attention has been given to the effects of the specific leaders’ functions, which limits our knowledge about the various ways in which leaders can create and maintain effective teams. This research aims to contribute to this gap by applying a team level analysis of the studied variables, complementing with the leader's perception of team effectiveness. Given the importance of technological advances and recognizing their increasing use in the workplace in recent years, the variable virtuality was studied as a possible moderator of the relationship between the specific functions of the leader and team’s reflexivity. The results obtained in the analysis did not prove the moderating effect of virtuality but supported the evidence of a mediating effect of the leadership functions in teams’ effectiveness. It is recommended not only to continue the research with the analysis of distinct functions, but also to apply the results presented in training more capable and effective leaders.

**Keywords:** Leader’s Sensegiving; Promotion of Team Sensemaking; Reflexivity; Team Effectiveness.

**JEL Classification System:** D23 Organizational Behavior; Transaction Costs; Property Rights; J24 Human Capital; Occupational Choice; Labor Productivity.

## **Agradecimentos**

Na elaboração da presente dissertação de mestrado contei com o apoio essencial de algumas pessoas, sem as quais não teria sido possível torná-la realidade. A elas gostaria de deixar o meu profundo e sincero agradecimento.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à minha orientadora, Prof. Dra. Ana Margarida Passos, pelo seu incansável apoio e por me fazer sempre acreditar nas minhas capacidades. Agradeço o seu carinho e amizade, e por ter estado sempre presente durante o último ano. A sua disponibilidade, partilha de conhecimentos e observações foram absolutamente imprescindíveis para a conclusão deste projeto.

Ao Madali Baldé, gostaria de agradecer pelo carinho e pelo apoio incondicional nos momentos mais complicados. Obrigada por seres o companheiro de todas as horas, aquele que sonha junto comigo e que me faz sempre acreditar que é possível.

Aos meus amigos, que mais perto ou mais longe fisicamente, sempre me incentivaram a perseguir os meus sonhos e a alcançar os meus objetivos. Agradeço a vossa amizade e todos os momentos de conversa e descontração que partilhámos até hoje.

Aos meus pais, agradeço por me proporcionarem o equilíbrio e estabilidade tão necessários. Em especial, ao meu pai, por ser um modelo a seguir e pelos maravilhosos conselhos que sempre me deu.

Por fim, gostaria igualmente de agradecer a todos os colegas de mestrado, por realizarmos esta caminhada em conjunto, e a todos aqueles que participaram na recolha de dados, pois sem a sua disponibilidade não teria sido possível.

Bem hajam por tudo.

## Índice

1. Introdução.....	1
2. Revisão de Literatura .....	3
2.1 Trabalho em equipa e Eficácia da equipa .....	3
2.2 Liderança Funcional .....	4
2.3 <i>Sensegiving</i> do líder e promoção do <i>sensemaking</i> da equipa .....	5
2.4 <i>Sensegiving</i> , promoção do <i>sensemaking</i> e eficácia da equipa .....	6
2.5 Reflexividade da equipa .....	6
2.6 Virtualidade da equipa.....	8
3. Metodologia .....	10
3.1 Caraterização da amostra.....	10
3.2 Procedimento .....	10
3.3 Operacionalização das variáveis.....	11
4. Resultados .....	13
4.1 Agregação dos dados .....	13
4.2 Teste de Hipóteses .....	14
5. Discussão.....	18
Limitações e pesquisa futura .....	18
Bibliografia.....	20
Anexos.....	23
Anexo A – Questionário aplicado aos membros das equipas.....	23
Anexo B – Questionário aplicado aos líderes das equipas .....	28
Anexo C – Medidas dos construtos analisados .....	30
Anexo D – Modelos da Investigação.....	32
Anexo E – Hipóteses da Investigação .....	33
Anexo F – Análise Descritiva.....	35
Anexo G – Modelos de Mediação e Moderação .....	40
Anexo H – Resultados da Mediação.....	42
Anexo I – Resultados da Moderação .....	44

## 1. Introdução

De forma a que as organizações sejam bem-sucedidas, é necessário perceber como alcançar e manter vantagens competitivas que lhes permitam fazer sobressair o valor único de cada uma. Como um dos componentes do sucesso das organizações, a forma de trabalhar deve ser alvo de uma atenção considerável por parte das mesmas.

Atualmente, a grande maioria das empresas tem o seu trabalho desenvolvido por equipas, procurando tirar partido das reconhecidas vantagens do trabalho em equipa: ao unir os esforços de vários indivíduos para atingir um objetivo comum, é possível alcançar algo que vá para além da simples soma das suas capacidades individuais (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001). Esta forma de organização do trabalho é tão mais uma realidade quando falamos de empresas do setor da Consultoria.

No entanto, o sucesso das equipas não é apenas função dos talentos dos seus membros e dos recursos disponíveis, mas também dos processos de que estes fazem uso para interagir e realizarem o trabalho (Marks et al., 2001). Não basta apenas juntar um grupo de trabalhadores e designar-lhes uma determinada tarefa, é igualmente necessário, entender as dinâmicas que contribuem para a criação de sinergias entre eles, que potenciem as capacidades e conhecimentos de cada um, e conseqüentemente, promovam um desempenho eficaz do todo.

Neste sentido, o tópico da eficácia das equipas tem sido muito abordado pela literatura ao longo dos anos. Diversos preditores da eficácia têm sido estudados, de forma a encontrar as condições ideais para o sucesso das equipas, sendo que, tradicionalmente, estes podem ser classificados em três categorias: fatores individuais, de grupo e relativos ao ambiente em que a equipa opera (Hackman, 1983).

Nos últimos anos, a Liderança tem sido identificada como um preditor importante da eficácia do trabalho em equipa por diversos autores: Burke e colaboradores (2006) identificaram a Liderança como a determinante vital da eficácia das equipas e do desempenho organizacional; Choi, Kim e Kang (2017) concluíram que diferentes estilos de Liderança contribuem para diferentes aspetos da eficácia das equipas; e Zaccaro, Rittman e Marks (2001) alegam que processos de Liderança eficazes são, provavelmente, o fator mais crítico do sucesso das equipas organizacionais.

A investigação tem procurado estudar de que forma o líder é capaz de promover a eficácia do trabalho em equipa. Contudo, esta não se tem focado nas funções específicas da Liderança, o que tem resultado num conjunto ainda incompleto de modos como os líderes podem ajudar as

suas equipas a ser bem-sucedidas (Morgeson, DeRue & Karam, 2010). Neste sentido, surge a motivação para o presente estudo, que pretende diminuir as lacunas existentes e contribuir para o estudo da influência das funções específicas do líder na eficácia das equipas.

De igual forma, também os processos da equipa têm sido identificados como fatores determinantes para o desempenho da mesma, uma vez que, o sucesso coletivo não depende só da adequabilidade dos indivíduos, mas também da capacidade de se coordenarem e sincronizarem as contribuições individuais dos membros (Zaccaro et al., 2001). Os mesmos autores definem quatro tipos de processos diferentes: cognitivos, motivacionais, afetivos e de coordenação.

Os processos cognitivos têm recebido alguma atenção na literatura sobre equipas, pois os procedimentos que os compõe têm ajudado a compreender o desempenho coletivo (Zaccaro et al., 2001). É aqui que podemos enquadrar a reflexividade – até que ponto as equipas refletem sobre a sua atividade e estão dispostas a mudar – que tem sido identificada como um provável fator-chave da eficácia das equipas de trabalho (Schippers, Den Hartog & Koopman, 2007).

As organizações são confrontadas diariamente com um ambiente competitivo, complexo, que muda a um ritmo acelerado, e por isso, interessa estudar quais os fatores críticos que podem assegurar a eficácia do seu trabalho. Dado que todas as equipas necessitam de um líder, formal ou não, perceber o que o líder pode fazer e o resultado das suas ações, é crucial para o sucesso das mesmas. O presente estudo pretende investigar a influência das funções de *sensegiving* e promoção do *sensemaking* do líder, no processo de reflexividade da equipa e, conseqüente, eficácia da mesma. Pretende-se, igualmente, testar o efeito moderador da virtualidade – uma conseqüência do desenvolvimento tecnológico acentuado - na relação entre as funções do líder e as atividades reflexivas das equipas.

## 2. Revisão de Literatura

### 2.1 Trabalho em equipa e Eficácia da equipa

De acordo com a definição de Kozlowski e Bell (2001), uma equipa de trabalho (ou grupo de trabalho) é composta por duas ou mais pessoas, que se juntam para desempenhar tarefas relevantes para a organização, possuindo um ou mais objetivos em comum, sendo que, para tal, devem interagir socialmente (cara-a-cara, ou cada vez mais, virtualmente), que se tornam interdependentes na realização do trabalho, mesmo tendo papéis e responsabilidades distintos, e que estão inseridos num contexto organizacional, com fronteiras, constrangimentos e influências caraterísticos da entidade maior a que pertencem.

Hoje em dia, é difícil imaginar uma situação de trabalho estritamente individual, uma vez que a grande maioria das empresas organiza o seu trabalho em grupos de pessoas que procuram atingir um propósito comum, tornando as equipas em algo inerente a tudo o que fazemos nas nossas vidas (Kozlowski & Ilgen, 2006). Por este motivo, torna-se crucial o estudo das equipas e da forma como estas operam, de forma a melhorar o desempenho organizacional.

Primeiramente, devemos começar por explicar a eficácia do trabalho em equipa. A conceptualização de eficácia mais popular na literatura é aquela baseada no modelo I-P-O (*input, process, output*), segundo o qual, a eficácia da equipa, como *output*, é o resultado das caraterísticas e recursos da mesma (*inputs*) e das atividades realizadas pelos membros ao tentarem atingir os objetivos (*processes*). Partindo desta abordagem, Hackman (1983) propôs um modelo normativo da eficácia das equipas, onde define as seguintes três dimensões: 1) desempenho - a medida em que os resultados alcançam ou excedem os padrões previamente definidos; 2) satisfação - a experiência em grupo deve, de forma equilibrada, satisfazer as necessidades pessoais dos membros; 3) viabilidade - os processos sociais devem manter ou melhorar capacidade dos membros trabalharem juntos em tarefas futuras. A eficácia das equipas no presente estudo foi conceptualizada de acordo com esta definição tridimensional.

Mais recentemente, Ilgen, Hollenbeck, Johnson e Jundt, (2005), ao reconhecerem as limitações da abordagem I-P-O à investigação, e admitindo que as equipas são sistemas mais complexos e dinâmicos do que o previsto pelo primeiro modelo, propuseram um novo modelo, o IMOI (*input-mediator-output-input*). As grandes diferenças deste face ao anterior, passam pela mudança da letra “P” para “M”, o que permite um maior conjunto de variáveis como mediadoras da eficácia, e a introdução da letra “I” que inclui o *feedback* como parte do ciclo.

Apesar de baseados no modelo I-P-O, Marks et al. (2001), admitiram a existência de construtos

que não fazem parte dos processos da equipa por não serem interativos e, assim, introduzem a definição de estados emergentes. Estados emergentes são “construtos que caracterizam propriedades da equipa que são tipicamente dinâmicas na sua natureza e variam em função do contexto da equipa, dos *inputs*, dos processos e dos *outcomes*” (p. 357). No seu modelo conceptual dos processos de equipa baseado no tempo, os autores acreditam que as equipas trabalham por ciclos de tempo, chamados episódios, que são marcados por duas fases - a fase de transição e a fase de ação – havendo atividades específicas que são inerentes a cada uma. Na fase de transição a equipa foca-se, principalmente, na avaliação e em atividades de planeamento, de forma a guiar o desempenho futuro. Por outro lado, na fase de ação a equipa procede às atividades diretamente relacionadas com o cumprimento dos objetivos.

Para Zaccaro et al. (2001) a eficácia das equipas deve ser vista através de quatro processos fundamentais: cognitivos, motivacionais, afetivos e de coordenação. É nestes processos que os líderes devem exercer parte da sua influência. De acordo com Hackman (2012), existem as seis condições que mais promovem a eficácia da equipa são: (1) ser realmente uma equipa, ao invés de ser apenas denominada assim; (2) ter um propósito ou direção apelativos; (3) ser composta pelo número certo de membros que possuam as competências adequadas; (4) ter normas claras de conduta; (5) o contexto organizacional deve apoiar o trabalho em equipa; e (6) a equipa deve ter acesso a *coaching* direcionado para a equipa.

Devido às várias dimensões que se podem considerar aquando da conceptualização da eficácia das equipas, este acaba por ser um construto complexo. É importante que fique clara a diferença entre os termos desempenho da equipa e eficácia da equipa, sendo o primeiro apenas uma das dimensões que compõem o segundo. No âmbito do presente estudo, foi adotado o modelo IMOI de Ilgen et al., 2005, considerando como *inputs* duas funções de liderança, e como possível mediador o processo de reflexividade da equipa, descritos adiante.

## **2.2 Liderança Funcional**

Uma vez que se pretende estudar a influência de duas funções específicas do líder na eficácia das equipas, optou-se pela abordagem da Liderança Funcional que nos diz que a função do líder é a de assegurar, por quaisquer meios, que todas as funções críticas para o cumprimento das tarefas e manutenção do grupo estão a ser corretamente deliberadas (Zaccaro et al., 2001). De acordo com esta definição, os líderes são responsáveis por “(a) diagnosticar quaisquer problemas que possam potencialmente impedir o cumprimento dos objetivos grupais e organizacionais, (b) criar e planear solução adequadas e (c) implementar soluções dentro de

domínios sociais tipicamente complexos” (p. 454).

Esta abordagem diferencia-se das teorias clássicas da liderança, por ter um foco na equipa como uma unidade (Morgeson et al., 2010). Isto implica que haja uma distinção entre as interações entre líder-equipa e as interações líder-liderado, e que se reconheça que a liderança se encontra espalhada por toda a equipa, não sendo exclusiva da figura formal do líder. De acordo com Morgeson et al. (2010), qualquer que seja a fonte de liderança (interna/externa, formal/informal), todas se focam na satisfação das necessidades da equipa, com o principal objetivo de potenciar a eficácia da mesma.

Tal como se pretende neste estudo, Zaccaro et al. (2001) defendem que a eficácia da equipa não pode ser explicada na sua totalidade pela ação da liderança, sendo necessário ter em conta outros fatores, como as capacidades e competências dos membros, a composição da equipa e os constrangimentos do ambiente e de recursos. Por esta razão, as atividades da liderança devem ser adequadas às circunstâncias específicas da situação de cada equipa, e quanto melhor o líder fizer a distinção entre as atividades críticas para o sucesso da mesma, mais eficaz ele é considerado.

### **2.3 Sensegiving do líder e promoção do sensemaking da equipa**

O estudo destas duas funções do líder é dificultado pelo facto de na literatura, muitas vezes, se confundirem os vários termos relacionados, nem sempre coincidindo as definições (i.e., *sensegiving* do líder, promoção do *sensemaking* da equipa, *sensemaking* do líder, *sensemaking* da equipa). Por exemplo, Combe e Carrington (2015) definem *sensemaking* como sendo “trabalho interpretativo conduzido pelos líderes das organizações” (p. 308), o que significa que apenas contemplam o *sensemaking* do próprio líder (não abordado no presente estudo).

É importante notar, que no âmbito desta investigação, são estudadas duas funções do líder, que no fundo se traduzem em comportamentos, e que são o *sensegiving* do líder para com a equipa e a promoção do processo de *sensemaking* da equipa.

De acordo com Tillmann e Goddard (2008), o *sensemaking* é “um processo social básico que gira à volta das tentativas dos atores organizacionais de compreenderem as suas situações passadas, presentes e futuras” (p. 80). Neste sentido, a promoção do *sensemaking* da equipa diz respeito aos esforços realizados pelo líder para encorajar os membros a interpretar eventos ou situações, em conjunto, e a divulgar e discutir os diferentes pontos de vista, entre eles. Todas as ações e suporte que o líder forneça para que a equipa desenvolva o *sensemaking* são consideradas como promoção do *sensemaking*.

O termo *sensegiving* foi criado por Gioia e Chittipeddi (citados por Dixon, Weeks, Boland Jr & Perelli, 2017), que o definem como “o processo de tentar influenciar o *sensemaking* e a construção de significado dos outros, de forma a direcioná-los para uma nova definição da realidade organizacional” (p.443). Para ser capaz de fazer *sensegiving* à equipa, com o objetivo de moldar as perceções e entendimentos dos membros, é necessário que o líder, previamente, tenha feito *sensemaking*, de forma a compreender as situações e a construir significados para si mesmo. É neste ciclo que se diz que o líder acaba por influenciar o *sensemaking* de outros participantes organizacionais, através do seu próprio *sensemaking* (Giuliani, 2016).

## **2.4 Sensegiving, promoção do sensemaking e eficácia da equipa**

Zaccaro et al. (2001) afirmam que a Liderança tem efeito na eficácia da equipa, através da influência que exerce nos quatro tipos de processos de equipa: cognitivos, motivacionais, afetivos e de processo. Ora, o *sensegiving* e a promoção do *sensemaking*, fazem parte das funções do líder que influenciam os processos cognitivos da equipa, uma vez que, uma das grandes responsabilidades do líder é facilitar um correto entendimento partilhado do seu ambiente operacional, e de como, em equipa, devem responder a determinadas situações.

O *sensemaking* foi identificado por Morgeson et al. (2010) como uma das funções-chave da liderança para a satisfação das necessidades da equipa, e conseqüente, eficácia, no que diz respeito à fase de transição. Os autores identificaram que o mais adequado é esta função ser realizada por uma fonte externa, formal ou informal. É importante referir que a função denominada pelos autores de *sensemaking* corresponde, na verdade, à definição de *sensegiving* adotada no presente estudo, uma vez que consiste em “ajudar a equipa a perceber o significado de eventos específicos e permite que a equipa lide de forma eficaz com o impacto dos mesmos” (p. 15).

## **2.5 Reflexividade da equipa**

A reflexividade da equipa é definida por Carter e West (1998) como “a medida em que os membros de um grupo, abertamente, refletem sobre os objetivos, estratégias e processos, e os adaptam às circunstâncias, atuais ou antecipadas, do ambiente” (p. 584). Na investigação destes autores, a reflexividade foi provada como variável preditora do desempenho das equipas, uma vez que estas discutem sistematicamente o seu funcionamento, e por isso, é mais provável que atinjam os objetivos definidos.

Conceptualizando as equipas como sistemas de processamento de informação, a reflexividade,

ao permitir a discussão deliberada de objetivos, processos e/ou resultados, pode funcionar como um “antídoto” para os erros e viés ao nível da equipa, na tomada de decisão (Schippers, Edmondson & West, 2014).

De acordo com a taxonomia temporal dos processos de equipa de Marks et al. (2001), a reflexividade situa-se na fase de transição, uma vez que nesta fase a equipa foca-se principalmente na avaliação e planeamento das atividades, sendo por isso necessário que reflitam criticamente, tanto sobre os resultados, como também sobre a forma como as tarefas foram desenvolvidas anteriormente, e como podem ser melhoradas. No entanto, considero que a reflexividade pode integrar, igualmente, a fase de ação, visto que permite a monitorização do progresso e dos sistemas durante um episódio de desempenho, aliada à clara vantagem de permitir uma adaptação mais rápida se algo não estiver de acordo com os padrões estabelecidos.

Equipas reflexivas, em comparação com as que não o são, costumam ter mais noção dos seus objetivos, das estratégias e do próprio ambiente em que operam (Widmer, Schippers & West, 2009). São, igualmente, equipas mais proativas em relação às mudanças ou ameaças do ambiente, podendo-se valer de um melhor planeamento, tanto das atividades, como das respostas ao ambiente em constante mudança.

O estilo de liderança tem sido apontado como um fator muito importante na diminuição ou aumento da reflexividade das equipas. Widmer et al. (2009) afirmam que o líder pode influenciar a reflexividade, ao encorajar os membros a discutir, em grupo, sobre os seus objetivos, estratégias, processos, e estimulando a comunicação entre eles. Isto leva-me a crer, que o líder, ao promover o *sensemaking* da equipa e a inerente discussão do grupo acerca de situações, ambiente e perspetivas, poderá também estar a potenciar a reflexividade da equipa.

Apesar de já ter sido demonstrada a importância da reflexividade para a eficácia das equipas, e nomeadamente, para o desempenho, tem havido uma preocupação por parte dos investigadores em conhecer as situações nas quais a reflexividade se torna economicamente viável (Schippers, West & Dawson, 2012; Moreland & McMinn, 2010). Isto porque, para além de ser uma atividade que consome uma quantidade considerável de tempo, as condições sob as quais a reflexividade tem efeito na eficácia das equipas são “muito especiais, e algumas difíceis de criar” (Moreland & McMinn, 2010; p. 89).

**Hipótese 1:** A reflexividade é mediadora da relação entre o *sensegiving* do líder e a eficácia da equipa<sup>1</sup> (**H1a:** desempenho; **H1b:** satisfação; **H1c:** viabilidade).

**Hipótese 2:** A reflexividade é mediadora da relação entre a promoção do *sensemaking* e a eficácia da equipa<sup>1</sup> (**H2a:** desempenho; **H2b:** satisfação; **H2c:** viabilidade).

## 2.6 Virtualidade da equipa

É importante fazer a distinção entre a virtualidade e as equipas virtuais. Uma equipa virtual, na ótica tradicional, é um conjunto de indivíduos que se encontram geograficamente dispersos, e que fazem uso das telecomunicações e das ferramentas tecnológicas para interagir entre si, de forma a alcançar os objetivos comuns (Furst, Reeves, Rosen, & Blackburn, 2004). Por outro lado, a virtualidade é um construto relativamente recente e multidimensional, que se define como “a medida em que os membros da equipa (a) utilizam ferramentas virtuais para coordenar e executar os processos de equipa, (b) a quantidade de valor informacional providenciado por essas ferramentas, e (c) a sincronização da interação dos membros da equipa” (Kirkman & Mathieu, 2005; p. 702).

Nos últimos anos, o uso de equipas virtuais tem vindo a aumentar no seio das organizações. Primeiro, porque a tecnologia tornou-se acessível à grande maioria dos indivíduos, permitindo o trabalho a partir de qualquer lugar, a qualquer momento, eliminando barreiras de espaço e de tempo. Segundo, porque na verdade, a maioria das equipas pode ser considerada virtual, até um certo ponto, desde que faça uso da tecnologia no desenrolar dos seus processos, ainda que não se encontre geograficamente dispersa (Kirkman & Mathieu, 2005).

Sendo o tópico da virtualidade algo característico das organizações modernas, que se prevê que continue a crescer, e havendo ainda muitas oportunidades de investigação neste âmbito (Gilson, Maynard, Young, Vartiainen, & Hakonen, 2015), é importante estudar o efeito moderador da virtualidade das equipas na relação entre as restantes variáveis e, também, a eficácia das equipas.

Espera-se que na presença da virtualidade, a relação entre as funções do líder e a reflexividade diminua. Segundo a investigação conduzida por Andres (2013) as equipas virtuais apresentam comportamentos de reflexividade menos eficazes, quando comparadas com equipas que colaboram face-a-face. Também segundo o mesmo autor estas equipas exibem espaços maiores entre as trocas de informação, o que provoca trocas incoerentes e faz com que seja necessário desfazer os mal-entendidos. Apesar de hoje em dia, o conceito de virtualidade abranger também equipas ditas “tradicionais”, aquelas que apresentem níveis de virtualidade mais elevados, têm formas de atingir os objetivos e enfrentam constrangimentos ao longo do caminho muito próprios (Serban et al., 2015).

**Hipótese 3:** A relação entre o *sensegiving* do líder e a reflexividade é moderada pela virtualidade da equipa.

**Hipótese 4:** A relação entre a promoção do *sensemaking* e a reflexividade é moderada pela virtualidade da equipa.

**Hipótese 5:** A virtualidade é moderadora da relação de mediação entre o *sensegiving* do líder e a eficácia da equipa<sup>1</sup>, através da reflexividade (**H5a:** desempenho; **H5b:** satisfação; **H5c:** viabilidade).

**Hipótese 6:** A virtualidade é moderadora da relação de mediação entre a promoção do *sensemaking* e a eficácia da equipa<sup>1</sup>, através da reflexividade. (**H6a:** desempenho; **H6b:** satisfação; **H6c:** viabilidade).

---

<sup>1</sup> Eficácia das equipas refere-se à perceção do líder.

### **3. Metodologia**

#### **3.1 Caracterização da amostra**

A amostra deste estudo é composta por 82 equipas<sup>2</sup>, num total de 304 indivíduos, e seus respetivos líderes. As equipas pertencem a empresas do setor da Consultoria, e a grande maioria das mesmas tem até 10 elementos (92,4%), sendo o número médio de, aproximadamente, 6 membros por equipa.

Os participantes têm uma idade média de, aproximadamente, 29 anos e a maior parte é do género feminino (70,4%). Em relação à antiguidade, o mais frequente é pertencerem à organização há menos de 1 ano (42,4%), e há apenas 29 indivíduos com uma antiguidade superior a 7 anos.

No que diz respeito aos líderes (N=82), estes têm idades compreendidas entre os 25 e os 56 anos, sendo a média de idades de, aproximadamente, 37 anos. Mais de metade dos líderes são do género feminino (53,7%). Em relação à antiguidade, 34 líderes encontram-se na empresa há mais de 7 anos.

#### **3.2 Procedimento**

O estudo realizado encontra-se inserido num projeto denominado “ConsulTeam”, iniciado no ano letivo de 2016/2017, por diversos alunos de Mestrado do ISCTE-IUL. Este projeto centra-se no estudo das dinâmicas das equipas, nomeadamente, do setor da consultoria, e tem como principal objetivo a identificação das condições e fatores críticos para a eficácia do trabalho em equipa.

De forma a cumprir o objetivo da investigação, foram aplicados questionários a diversas equipas de consultoria, constituídas por dois ou mais elementos, e aos seus respetivos líderes. Os questionários aplicados a líderes e a liderados foram distintos, com o objetivo de obter informação a partir de duas fontes diferentes acerca de determinadas variáveis. Assim, o questionário aplicado aos membros da equipa (Anexo A) foi mais extenso do que o aplicado aos líderes (Anexo B), mas ambos tinham como objetivo avaliar a eficácia do trabalho da equipa a que pertenciam os respondentes.

Uma vez que o questionário construído faz parte de um projeto maior, este contém mais variáveis do que aquelas que foram analisadas no âmbito da presente dissertação (descritas no ponto 3.3 Operacionalização das variáveis). Os questionários foram respondidos pelos

---

<sup>2</sup> Do total de 82 equipas, 41 faziam já parte da base de dados do projeto “ConsulTeam”.

participantes de forma individual e independente, e foi garantido o anonimato dos dados recolhidos, de forma a proteger informações sensíveis e evitar a identificação dos indivíduos. A recolha dos dados nas organizações, referente ao presente ano, decorreu entre os meses de fevereiro e abril de 2018.

### **3.3 Operacionalização das variáveis**

#### ***Sensegiving* do líder e promoção do *sensemaking* da equipa**

De forma a avaliar estas duas variáveis, foram desenvolvidas duas escalas distintas, a partir da medida de *sensemaking* do *Team Leadership Questionnaire*, proposto por Morgeson, DeRue e Karam (2010). Estas variáveis, referentes aos comportamentos do líder, foram avaliadas, tanto no questionário aplicado aos membros da equipa, como no questionário aplicado aos líderes.

Os comportamentos de *sensegiving* do líder foram avaliados a partir da concordância dos participantes com um conjunto de 6 afirmações, acerca da influência do mesmo nos pensamentos e interpretações dos membros da equipa (e.g. “O líder da nossa equipa explica à equipa o significado de eventos ou situações ambíguas”; ver Anexo C). Os respondentes avaliaram os comportamentos do respetivo líder, através de uma escala tipo *Likert* de 7 pontos (1 = discordo totalmente; 7 = concordo totalmente). O alfa de Cronbach desta escala foi de 0,927.

A promoção do *sensemaking* pelo líder foi medida através de um conjunto de 6 afirmações, descrevendo o possível comportamento do mesmo (e.g. “O líder da nossa equipa encoraja a equipa a interpretar em conjunto o que acontece à equipa”; ver Anexo C). Foi solicitado aos participantes que avaliassem a existência destes comportamentos do líder, recorrendo, igualmente, à escala de 7 pontos (1 = discordo totalmente; 7 = concordo totalmente). O alfa de Cronbach desta escala foi de 0,952.

#### **Reflexividade**

A variável reflexividade foi operacionalizada através de uma medida de 5 itens, adaptados da escala contruída por Carter e West (1998), com o objetivo de avaliar até que ponto a equipa, ativamente, revê os seus objetivos, estratégias e processos de equipa, e está preparada para adaptar os mesmos às diferentes circunstâncias. Foi pedido aos participantes que avaliassem a sua concordância com as frases, numa escala de 7 pontos (1 = discordo totalmente; 7 = concordo totalmente). Os itens avaliados pelos participantes incluíam afirmações, como, e.g., “Discutimos regularmente em que medida a equipa está a ser eficaz no seu trabalho” e “Os objetivos são revistos com frequência”. O alfa obtido para esta escala foi de 0,852.

## **Virtualidade**

A escala utilizada para medir a virtualidade da equipa foi adaptada da escala proposta por Rapp, Ahearne, Mathieu e Rapp (2010). Foi solicitado aos participantes que alocassem a percentagem de tempo (num total de 100%) em que a sua equipa comunica através dos quatro diferentes métodos de comunicação: 1) Face-a-face; 2) Comunicação áudio por telefones ou outros dispositivos através da Internet; 3) Comunicação visual através do Skype ou outras plataformas online; 4) E-mail. A escala utilizada está de acordo com a primeira dimensão da virtualidade definida por Kirkman e Mathieu (2005), que é “a medida em que a os membros da equipa utilizam ferramentas virtuais para coordenar e executar processos de equipa” (p. 702). No âmbito deste projeto, a variável virtualidade foi calculada pela soma das percentagens atribuídas aos métodos de comunicação virtuais (2, 3 e 4). O alfa de Cronbach calculado para esta escala foi de 0,299.

## **Eficácia das Equipas**

A variável eficácia das equipas foi operacionalizada de acordo com as dimensões definidas por Hackman (1983), portanto, foram incluídos três construtos: o desempenho, a satisfação e a viabilidade. À semelhança das variáveis anteriores, foi solicitado aos participantes que indicassem o grau de concordância com as afirmações apresentadas, utilizando a escala de 7 pontos (1 = discordo totalmente; 7 = concordo totalmente).

No que diz respeito aos resultados, considerou-se mais vantajoso utilizar as avaliações feitas pelos líderes na medição dos três construtos, uma vez que, obter avaliações de origens distintas permite a diminuição da variância do método comum, e possibilita igualmente, relacionar a perceção dos membros sobre os comportamentos de liderança, com a avaliação da eficácia feita pelo líder.

De forma a medir o desempenho, foram adaptados dois itens do trabalho desenvolvido por González-Romá, Fortes-Ferreira e Peiró (2009): 1) “A minha equipa tem um bom desempenho”; 2) “A minha equipa é eficaz”. O alfa de Cronbach desta escala foi de 0,778. Em relação à variável satisfação, esta foi medida por um único item adaptado de Standifer et al., 2015: 1) “Estamos satisfeitos em trabalhar nesta equipa”. Por último, a variável viabilidade foi avaliada por dois itens adaptados de Costa, Passos e Barata (2015): 1) “Não hesitaria em trabalhar com esta equipa em outros projetos”; 2) “Esta equipa poderia trabalhar bem em futuros projetos”. No caso desta escala, o alfa de Cronbach foi de 0,608.

## 4. Resultados

### 4.1 Agregação dos dados

De acordo com Biemann, Cole & Voelpel (2011), a maioria da investigação sobre Liderança, conta com uma recolha de dados feita individualmente e, conseqüente, agregação dos mesmos para uma análise ao nível da equipa. A integração de múltiplos níveis de análise no estudo deste fenómeno faz todo o sentido, uma vez que “quando uma pessoa lidera ou segue, o líder e o liderado tornam-se, inevitavelmente, interdependentes de alguma forma” (Yammarino & Dansereau, 2008, p. 136). Por essa razão, neste estudo optou-se por uma análise das variáveis ao nível da equipa, à exceção da eficácia das equipas, em que se optou pela avaliação por parte dos líderes.

Em primeiro lugar, procedeu-se à agregação dos dados recolhidos individualmente através dos questionários. De forma a estabelecer se os membros das equipas partilhavam perceções comuns, e assim, justificar a correta agregação dos dados, foi calculado o valor do  $r_{wg(j)}$ , proposto por James, Demaree e Wolf (1984). Este índice estima, para escalas de múltiplos itens, o nível de concordância entre as avaliações feitas por um mesmo grupo de avaliadores, sobre uma mesma variável, em relação a um mesmo alvo (a equipa). Os resultados obtidos no valor médio do  $r_{wg(j)}$ , foram interpretados de acordo com os seguintes níveis: “falta de concordância” = .00 a .30; “fraca concordância” = .31 a .50; “concordância moderada” = .51 a .70; “forte concordância” = .71 a .90; e “concordância muito forte” = .91 a 1.00 (LeBreton & Senter, 2008).

Na variável *sensegiving* do líder, o  $r_{wg(j)}$  apresentou um valor médio de 0,76 (DP=0,29), evidenciando forte concordância entre os avaliadores. Em relação à variável promoção de *sensemaking*, a média do  $r_{wg(j)}$  foi de 0,75 (DP= 0,25), evidenciando, igualmente, um forte acordo entre as avaliações dos membros. No cálculo do  $r_{wg(j)}$  da variável reflexividade, obteve-se um valor médio de 0,74 (DP=0,23), sendo consistente com as interpretações anteriores. No que diz respeito à variável virtualidade, a escala utilizada na sua operacionalização dificulta a interpretação dos valores do  $r_{wg(j)}$ , uma vez que não existe comparação com os resultados presentes na literatura, e por isso, é difícil perceber quais os valores que deveria apresentar. Por essa razão, decidiu calcular-se a média do desvio-padrão desta variável, e considerou-se que, tendo em conta a escala (de 100%), o valor apresentado (M=17,05) não é significativo, justificando-se a agregação dos dados.

## 4.2 Teste de Hipóteses

Primeiramente, foram analisadas as correlações entre todas as variáveis abordadas no presente estudo (Tabela 1). Foram encontradas correlações positivas significativas entre as seguintes variáveis: *sensegiving* do líder e promoção do *sensemaking* da equipa, reflexividade, desempenho, viabilidade e satisfação (as três variáveis que compõem a eficácia das equipas); entre a reflexividade e as variáveis da eficácia das equipas. Como seria expectável, as três variáveis da eficácia, – desempenho, satisfação e viabilidade – percebidas pelo líder, encontram-se positivamente correlacionadas entre elas. Correlações positivas não significativas foram encontradas entre: virtualidade e *sensegiving* do líder, e virtualidade e promoção do *sensemaking*; entre as três variáveis da eficácia e a reflexividade; e entre a virtualidade e a viabilidade. Em relação a correlações negativas não significativas, estas foram encontradas entre todas as variáveis da eficácia e a virtualidade.

**Tabela 1.** Médias (M), desvios-padrão (DP), concordância entre avaliadores ( $R_{wg(j)}$ ) e correlações de todas as variáveis analisadas.

	M	DP	$R_{wg(j)}$	1	2	3	4	5	6
1. <i>Sensegiving</i> do líder	5,23	0,82	0,76						
2. Promoção do <i>sensemaking</i>	5,28	0,93	0,75	0,82**					
3. Reflexividade	4,89	0,76	0,74	0,62**	0,53**				
4. Virtualidade	41,52	19,56	17,05 <sup>3</sup>	0,03	0,02	-0,03			
5. Desempenho da equipa (líder)	5,75	0,76	-	0,33**	0,30**	0,19	-0,01		
6. Satisfação da equipa (líder)	5,75	0,87	-	0,23*	0,22*	0,08	-0,01	0,44**	
7. Viabilidade da equipa (líder)	6,15	0,82	-	0,23*	0,25*	0,05	0,02	0,63**	0,35**

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

<sup>3</sup> O valor apresentado corresponde à média do desvio-padrão da variável virtualidade.

O modelo de investigação (ver Anexo D) que se pretende testar no âmbito desta dissertação, consiste em duas relações sequenciais: primeiro, tem-se a reflexividade como variável mediadora da relação entre cada uma das funções do líder (*sensegiving* do líder – Modelo 1 - e promoção do *sensemaking* – Modelo 2) e a eficácia da equipa; de seguida, tem-se a virtualidade como variável moderadora da relação entre cada uma das funções do líder e a reflexividade. Assim, foi testado, em primeiro lugar, o modelo de mediação, e de seguida, o modelo de moderação (ver Anexo D). Os resultados obtidos nos testes de regressão, utilizando a macro PROCESS para o SPSS, de Andrew F. Hayes, serão apresentados na seguinte ordem: mediação simples, moderação e, por último, mediação moderada.

### **Mediação Simples**

A Hipótese 1 sugere que a reflexividade é mediadora da relação entre o comportamento de *sensegiving* do líder e o desempenho da equipa (Hipótese 1a), a satisfação da equipa (Hipótese 1b) e a viabilidade da equipa (Hipótese 1c). A Hipótese 2 sugere que a reflexividade é mediadora da relação entre a promoção do *sensemaking* e o desempenho da equipa (Hipótese 2a), a satisfação da equipa (Hipótese 2b) e a viabilidade da equipa (Hipótese 2c).

De acordo com Baron e Kenny (1986), para estabelecer uma mediação, é preciso que se verifiquem as seguintes condições: (a) a variável independente e a mediadora devem estar significativamente relacionadas; (b) a variável mediadora e a variável dependente devem estar relacionadas significativamente; (c) quando se inclui a variável mediadora, uma anterior relação significativa entre a variável dependente e a independente já não deve ser significativa ou deve ser mais fraca.

Os resultados da regressão para o teste das duas mediações simples encontram-se na Tabela 2 (efeitos totais e diretos) e, para mais detalhe consultar as Tabelas 12 e 13 (ver Anexo H). Os resultados obtidos sugerem que o *sensegiving* é preditor do desempenho ( $B = 0,32$ ,  $t = 3,06$ ,  $p < .01$ ), bem como da satisfação ( $B = 0,26$ ,  $t = 2,10$ ,  $p < .05$ ), e também da viabilidade ( $B = 0,23$ ,  $t = 2,06$ ,  $p < .05$ ). Ficou igualmente provado que o *sensegiving* e a variável mediadora reflexividade se encontram significativamente relacionadas ( $B = 0,63$ ,  $t = 7.50$ ,  $p < .001$ ). Assim, confirma-se a Hipótese 1 e suas alíneas, que nos diz que existe uma relação mediadora entre o *sensegiving* do líder e a eficácia da equipa.

Em relação à Hipótese 2, os resultados sugerem que a promoção do *sensemaking* é preditora do desempenho ( $B = 0,26$ ,  $t = 2,77$ ,  $p < .01$ ), bem como da satisfação ( $B = 0,22$ ,  $t = 2,00$ ,  $p < .05$ ), e também da viabilidade ( $B = 0,23$ ,  $t = 2,29$ ,  $p < .05$ ). Ficou igualmente provado que a promoção

do *sensemaking* e a variável reflexividade se encontram significativamente relacionadas ( $B = 0,50$ ,  $t = 6,20$ ,  $p < .001$ ). Assim, confirma-se a Hipótese 2 e as suas alíneas, que nos diz que existe uma relação mediadora entre a promoção do *sensemaking* e a eficácia da equipa.

**Tabela 2.** Resultados da regressão para as mediações simples.

	Performance			Satisfação			Viabilidade		
	B	SE	t	B	SE	t	B	SE	t
Sensegiving do líder	0,32**	0,10	3,06	0,26*	0,12	2,10	0,23*	0,11	2,06
Promoção do <i>sensemaking</i>	0,26*	0,09	2,77	0,22*	0,11	2,00	0,23*	0,10	2,29

Nota.  $n = 82$  equipas. São apresentados coeficientes não estandardizados. *Bootstrap sample size* = 5,000. \* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ .

### Moderação Simples

No que diz respeito à moderação proposta na Hipótese 3, pode ver-se o detalhe na Tabela 14 (ver Anexo I), e esta não foi suportada pelos resultados da regressão. O modelo no seu todo obteve resultados significativos ( $F = 16,22$ ,  $p < .001$ ,  $R^2 = 0,39$ ), no entanto, observando os efeitos dos preditores separadamente, constatou-se que apenas o *sensegiving* do líder influencia positivamente a reflexividade ( $B = 0,60$ ,  $t = 3,43$ ,  $p < .001$ ). Isto significa que a variância do modelo é explicada apenas por esta variável, e que a interação entre o *sensegiving* do líder e a virtualidade não é significativa.

Em relação à moderação proposta na Hipótese 4, pode ver-se o detalhe na Tabela 15 (ver Anexo I), e esta também não foi suportada pelos resultados da regressão. O modelo no seu todo obteve resultados significativos ( $F = 10,20$ ,  $p < .001$ ,  $R^2 = 0,28$ ), no entanto, observando os efeitos dos preditores separadamente, constatou-se que apenas a promoção do *sensemaking* influencia positivamente a reflexividade ( $B = 0,36$ ,  $t = 2,23$ ,  $p < .05$ ). Isto significa que a variância do modelo é explicada apenas por esta variável, e que a interação entre a promoção do *sensemaking* e a virtualidade não é significativa.

### Mediação Moderada

De acordo com os resultados obtidos na moderação simples, também não foi suportada a mediação moderada, proposta pelas Hipóteses 5 e 6, e respetivas alíneas. De uma forma geral,

podemos afirmar que, ambas as funções do líder são preditores da reflexividade, e também da eficácia da equipa. No entanto, a reflexividade não prediz a eficácia da equipa, e a moderação da virtualidade da equipa nestes processos não foi sustentada pelos resultados obtidos.

## 5. Discussão

O principal objetivo do presente estudo era o de analisar a influência de funções específicas do líder – o *sensegiving* e a promoção do *sensemaking* – na eficácia da equipa, medida pelas suas três dimensões (desempenho, satisfação e viabilidade). Com este estudo, pretendeu-se contribuir para a investigação acerca das funções da liderança e dos seus possíveis resultados para a eficácia da equipa, através do processo cognitivo da reflexividade.

Os resultados obtidos com a variável reflexividade podem ser explicados pelo facto de o líder não discutir os erros com a restante equipa, ou de apenas resolver os conflitos imediatos, sem considerar as consequências a longo-prazo, e assim estar a inibir a atividade reflexiva da equipa, ao invés de facilitar este comportamento (Widmer et al., 2009).

A investigação sobre as funções específicas do líder é crucial, em grande parte devido ao potencial de aplicação prática dos resultados encontrados. Santos, Caetano e Tavares (2015), ao proporem um modelo de formação de liderança de equipas, descobriram que a formação dos líderes leva a uma melhoria da eficácia da equipa, uma vez que estes ficam mais eficazes no desenvolvimento de funções de liderança. Com os resultados obtidos, podemos dizer que uma aposta na formação dos líderes, direcionada para as funções de *sensegiving* e promoção do *sensemaking* é muito provável que resulte em resultados positivos para o desempenho organizacional.

No que diz respeito à relação moderadora da virtualidade da equipa, esta surgiu a partir de uma sugestão presente na literatura, uma vez que as equipas virtuais são cada vez mais usadas pelas organizações, e o desenvolvimento da investigação neste âmbito ainda possui muitas oportunidades de desenvolvimento.

No teste da moderação, os resultados não mostraram qualquer tipo de efeito moderador significativo da virtualidade na relação entre o *sensegiving* do líder e a promoção do *sensemaking* e a reflexividade. Estes resultados podem ter acontecido devido às características da amostra, pois apesar de as equipas reportarem níveis de virtualidade relacionados com os meios de comunicação utilizados, estas trabalham face-a-face, o que pode atenuar os efeitos que a virtualidade, que provavelmente se fariam sentir com mais intensidade em equipas geograficamente dispersas.

### Limitações e pesquisa futura

De forma a potenciar a investigação, deve prosseguir-se com o projeto ConsulTeam e continuar

a recolha de dados, para aumentar a dimensão da amostra (82 equipas). O número de membros por equipa deveria constituir uma variável de controle, uma vez que as relações identificadas podem ser distintas em grupos de menor ou maior dimensão.

O facto de a recolha de dados ter sido realizada apenas em equipas de Consultoria, por um lado, confere-nos uma especialização no setor, o que facilita o potencial de aplicação de possíveis recomendações. Mas por outro lado, as características intrínsecas à forma de trabalhar das empresas de consultoria, podem limitar os efeitos observados. Por exemplo, se os membros das equipas participantes tiverem todos um baixo nível de autonomia para poderem mudar objetivos, processos ou estratégias, esta poderá ser a razão para a perda do efeito da reflexividade, como preditor da eficácia da equipa.

Sugere-se que a pesquisa futura procure complementar o conjunto de funções do líder analisadas, de forma a serem conhecidos os resultados das diversas funções da liderança na eficácia. Este propósito é tão mais crucial, quando falamos em equipas de consultoria, que são tipicamente mais orientadas para o “fazer”, e não para o “pensar”, e por isso, as atividades do líder tornam-se cruciais para a manutenção e monitorização do bom funcionamento das mesmas.

## Bibliografia

- Andres, H. P. (2013). Team cognition using collaborative technology: a behavioral analysis, *Journal of Managerial Psychology*, 28(1), 38-54.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis, *The Leadership Quarterly*, 17, 288-307.
- Carter, S. M., & West, M. A. (1998). Reflexivity, effectiveness, and mental health in BBC-TV production teams, *Small Group Research*, 29(5), 583-601.
- Choi, S. B., Kim, K., & Kang, S. (2017). Effects of transformational and shared leadership styles on employees' perception of team effectiveness, *Social Behavior and Personality*, 45(3), 377-386.
- Combe, I. A., & Carrington, D. J. (2015). Leaders' sensemaking under crises: Emerging cognitive consensus over time within management teams, *The Leadership Quarterly*, 26, 307-322.
- Costa, P. L., Passos, A. M., & Barata, M. C. (2015). Multilevel influences of team viability perceptions, *Team Performance Management*, 21(1), 19-36.
- Dixon, D. P., Weeks, M., Boland Jr, R., & Perelli, S. (2017). Making sense when it matters most: An exploratory study of leadership *In Extremis*, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(3), 294-317.
- Furst S. A., Reeves, M., Rosen, B., & Blackburn, R. S. (2004). Managing the life cycle of virtual teams, *Academy of Management Executive*, 18(2), 5-20.
- Gilson, L. L., Maynard, M. T., Young, N. C., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015). Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities, *Journal of Management*, 41(5), 1313-1337.
- Giuliani, M. (2016). Sensemaking, sensegiving and sensebreaking: The case of intellectual capital measurements, *Journal of Intellectual Capital*, 17(2), 218-237.
- González-Romá, V., Fortes-Ferreira, L., & Peiró, J. M. (2009), Team climate, climate strength and team performance. A longitudinal study, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 511-536.
- 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.
- Hackman, J. R. (1983). A normative model of work team effectiveness, Yale School of Organization and Management.
- Hackman, J. R. (2012). From causes to conditions in group research, *Journal of Organizational Behavior*, 33, 428-444.

- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMO models, *Annual Review of Psychology*, 56, 517-543.
- Kirkman, B. L., & Mathieu, J. E. (2005). The dimensions and antecedents of team virtuality, *Journal of Management*, 31(5), 700-718.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2001). Work groups and teams in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, vol. 12: 333-375. Nova Iorque: Wiley.
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams, *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes, *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376
- Moreland, R. L., & McMinn, J. G. (2010). Group reflexivity and performance. *Advances in group processes*, 27, 63-95.
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes, *Journal of Management*, 36(1), 5-39.
- Rapp, A., Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, T. (2010). Managing sales teams in a virtual environment, *Intern. J. of Research in Marketing*, 27, 213-224.
- Schippers, M. C., Den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2007). Reflexivity in teams: A measure and correlates, *Applied Psychology: An International Review*, 56(2), 189-211.
- Schippers, M. C., Edmondson, A. C., & West, M. A. (2014). Team reflexivity as an antidote to team information-processing failures, *Small Group Research*, 45(6), 731-769.
- Schippers, M. C., West, M. A., & Dawson, J. F. (2012). Team reflexivity and innovation: The moderating role of team context, *Journal of Management*, 41(3), 769-788.
- Serban, A., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Kahai, S. S., Hao, C., McHugh, K. A., & ... Peterson, D. (2015). Leadership emergence in face-to-face and virtual teams: A multi-level model with agent-based simulations, quasi-experimental and experimental tests, *The Leadership Quarterly*, 26, 402-418.
- Standifer, R. L., Raes, A. M. L., Peus, C., Passos, A. M., Santos, C. M., & Weisweiler, S. (2015). Time in teams: cognitions, conflict and team satisfaction, *Journal of Managerial Psychology*, 30(6), 692-708.
- Tillman, K., & Goddard, A. (2008). Strategic management accounting and sense-making in a multinational company, *Management Accounting Research*, 19, 80-102.
- West, M. A. (1996). Reflexivity and work group effectiveness: A conceptual integration. In M. A. West (Ed.). *Handbook of work group psychology* (pp. 555-579). Chichester: John Wiley.

- Widmer, P. S., Schippers, M. C., & West, M. A. (2009). Recent developments in reflexivity research: A review, *Psychology of Everyday Activity*, 2(2), 4-11.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership, *The Leadership Quarterly*, 12, 451-483.
- Biemann, T., Cole, M. S., & Voelpel, S. (2012). Within-group agreement: On the use (and misuse) of  $r_{WG}$  and  $r_{WG(j)}$  in leadership research and some best practice guidelines, *The Leadership Quarterly*, 23, 66-80.
- Yammarino, F. J., & Dansereau, F. (2008). Multi-level nature of and multi-level approaches to leadership, *The Leadership Quarterly*, 19, 135-141.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias, *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 85-98.
- LeBreton, J. M., & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement, *Organizational Research Methods*, 11(4), 815-852.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Santos, J. P., Caetano, A., & Tavares, S. M. (2015). Is training leaders in functional leadership a useful tool for improving the performance of leadership functions and team effectiveness?, *The Leadership Quarterly*, 26, 470-484.

## Anexos

### Anexo A – Questionário aplicado aos membros das equipas

#### QUESTIONÁRIO AOS COLABORADORES

1. Este questionário insere-se num projeto de investigação levado a cabo por um grupo de investigadores do ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, focado na eficácia do trabalho em equipa em contexto de empresas de consultoria. O principal objetivo deste projeto é identificar os fatores relacionados com o trabalho em equipa que contribuem para a eficácia dos projetos realizados e para a satisfação, quer dos clientes, quer dos próprios consultores.
2. Os dados recolhidos serão exclusivamente analisados pela equipa de investigação, estando garantido o anonimato.
3. As perguntas estão construídas de modo a que apenas tenha de assinalar a resposta que lhe parecer mais adequada. Procure responder sem se deter demasiadamente em cada questão.
4. Não há respostas certas ou erradas. O que nos interessa é exclusivamente a sua opinião pessoal.
5. Para cada pergunta existe uma escala. Pode utilizar qualquer ponto da escala desde que o considere adequado.
6. Responda a todo o questionário de seguida, sem interrupções.

Para qualquer esclarecimento, ou para receber informação adicional sobre o estudo por favor contacte: Prof.<sup>a</sup> Doutora Ana Margarida Passos ([ana.passos@iscte-iul.pt](mailto: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

## A influência das funções do líder na eficácia das equipas

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

5. As questões que se seguem dizem respeito à **forma como a sua equipa funciona enquanto grupo**. Indique, por favor, com que **frequência** cada uma destas situações se verifica na realização do vosso trabalho. Utilize, por favor, a seguinte escala:

Nunca	Raramente	Poucas vezes	Às vezes	Muitas vezes	Quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5	6	7

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

6. 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

## A influência das funções do líder na eficácia das equipas

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

6.	A minha equipa tem um bom desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Estamos satisfeitos em trabalhar nesta equipa.	1	2	3	4	5	6	7
8.	A minha equipa é eficaz.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Não hesitaria em trabalhar com esta equipa em outros projetos.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Esta equipa poderia trabalhar bem em futuros projetos.	1	2	3	4	5	6	7

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

11.	Nós, enquanto equipa, interpretamos em conjunto os eventos ou situações com que nos deparamos.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Na nossa equipa nós discutimos e integramos pontos de vista distintos sobre eventos ou situações com que nos deparamos.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Nós, enquanto equipa, desenvolvemos um entendimento global sobre os eventos ou situações com que nos deparamos.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Na nossa equipa procuramos atingir uma compreensão total e clara sobre os eventos ou situações com que nos deparamos.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Nós, enquanto equipa e em conjunto, damos sentido a situações ambíguas.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Nós, enquanto equipa, discutimos diferentes perspetivas sobre como compreender eventos ou situações com que nos deparamos.	1	2	3	4	5	6	7
17.	Nós, enquanto equipa, procuramos assegurar que temos um entendimento semelhante dos eventos ou situações com que nos deparamos.	1	2	3	4	5	6	7
18.	Nós, enquanto equipa, encorajamo-nos mutuamente a olhar para eventos ou situações com que nos deparamos através de diferentes perspetivas.	1	2	3	4	5	6	7

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

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

A/Na minha equipa:

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

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

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

## A influência das funções do líder na eficácia das equipas

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

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

O líder da nossa equipa...

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

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

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

O líder da nossa equipa...

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

## A influência das funções do líder na eficácia das equipas

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

Alguns membros da minha equipa:

1.	Encaminham as responsabilidades que devem assumir para outros membros da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Exercem menos esforço do que seria esperado quando estão na presença de outros elementos da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Não fazem a sua parte do trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Esforçam-se menos do que os outros elementos na realização do trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Se tiverem oportunidade, deixam o trabalho para outro membro terminar.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Gostam mais de parecer que fazem do que fazer.	1	2	3	4	5	6	7

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

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

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

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

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

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

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

**1.Sexo:**     Masculino     Feminino

**2.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!

**Anexo B – Questionário aplicado aos líderes das equipas****QUESTIONÁRIO AO LÍDER**

7. Este questionário insere-se num projeto de investigação levado a cabo por um grupo de investigadores do ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, focado na eficácia do trabalho em equipa em contexto de empresas de consultoria. O principal objetivo deste projeto é identificar os fatores relacionados com o trabalho em equipa que contribuem para a eficácia dos projetos realizados e para a satisfação, quer dos clientes, quer dos próprios consultores.
8. Os dados recolhidos serão exclusivamente analisados pela equipa de investigação, estando garantido o anonimato.
9. As perguntas estão construídas de modo a que apenas tenha de assinalar a resposta que lhe parecer mais adequada. Procure responder sem se deter demasiadamente em cada questão.
10. Não há respostas certas ou erradas. O que nos interessa é exclusivamente a sua opinião pessoal.
11. Para cada pergunta existe uma escala. Pode utilizar qualquer ponto da escala desde que o considere adequado.
12. Responda a todo o questionário de seguida, sem interrupções.

Para qualquer esclarecimento, ou para receber informação adicional sobre o estudo por favor contacte: Prof.<sup>a</sup> Doutora Ana Margarida Passos ([ana.passos@iscte-iul.pt](mailto: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

## A influência das funções do líder na eficácia das equipas

16.	Encoraja a equipa a, coletivamente, dar sentido a situações ambíguas.	1	2	3	4	5	6	7
17.	Encoraja os membros da equipa a olhar de diferentes perspetivas para eventos/ situações.	1	2	3	4	5	6	7
18.	O que o líder diz, muda a forma como a equipa interpreta eventos ou situações com que se depara.	1	2	3	4	5	6	7
19.	O que o líder diz, altera a forma como a equipa pensa sobre eventos ou situações com que se depara.	1	2	3	4	5	6	7
20.	O que o líder diz, modifica a forma como a equipa pensa sobre eventos ou situações com que se depara.	1	2	3	4	5	6	7

3. Pense agora na forma como **interage com a equipa e como comunica** com ela. Indique em que medida concorda ou discorda com cada afirmação, utilizando para tal a escala seguinte:

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

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

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

**1.Sexo:**      Masculino      Feminino

**2.Idade:**     \_\_\_\_\_ anos

**3. Função que exerce na empresa:**

\_\_\_\_\_

**4. Há quanto tempo trabalha nesta Empresa?**

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

MUITO OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!

## **Anexo C** – Medidas dos construtos analisados

### **Reflexividade** (adaptado de Carter & West, 1998);

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

### **Virtualidade da equipa** (adaptado de Rapp et al., 2010):

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

A soma das percentagens atribuídas aos quatro métodos de comunicação deverá corresponder a 100%.

### **Sensegiving do líder** (desenvolvido com base no trabalho de Morgeson et al., 2010):

- 1) O líder da nossa equipa diz à equipa como interpretar eventos ou situações com que a equipa se depara;
- 2) O líder da nossa equipa diz à equipa como compreender (dar sentido a) eventos ou situações;
- 3) O líder da nossa equipa explica à equipa o significado de eventos ou situações ambíguas;
- 4) O que o líder diz, muda a forma como a equipa interpreta eventos ou situações com que se depara;
- 5) O que o líder diz, altera a forma como a equipa pensa sobre eventos ou situações com que se depara;
- 6) O que o líder diz, modifica a forma como a equipa pensa sobre eventos ou situações com que se depara.

### **Promoção do sensemaking da equipa** (desenvolvido com base no trabalho de Morgeson et al., 2010):

- 1) O líder da nossa equipa encoraja a equipa a interpretar, em conjunto, o que acontece à equipa;

- 2) O líder da nossa equipa promove a discussão, em equipa, de diferentes perspetivas sobre eventos/situações com que a equipa se depara;
- 3) O líder da nossa equipa encoraja os membros da equipa a dar o seu ponto de vista sobre eventos/situações;
- 4) O líder da nossa equipa promove o desenvolvimento de um entendimento partilhado entre os membros da equipa acerca de eventos e situações com que a equipa se depara;
- 5) O líder da nossa equipa encoraja a equipa a, coletivamente, dar sentido a situações ambíguas;
- 6) O líder da nossa equipa encoraja os membros da equipa a olhar de diferentes perspetivas para eventos/situações.

### **Eficácia da equipa**

- **Desempenho** (adaptado de González-Romá et al., 2009):

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

- **Satisfação** (adaptado de Standifer et al., 2015):

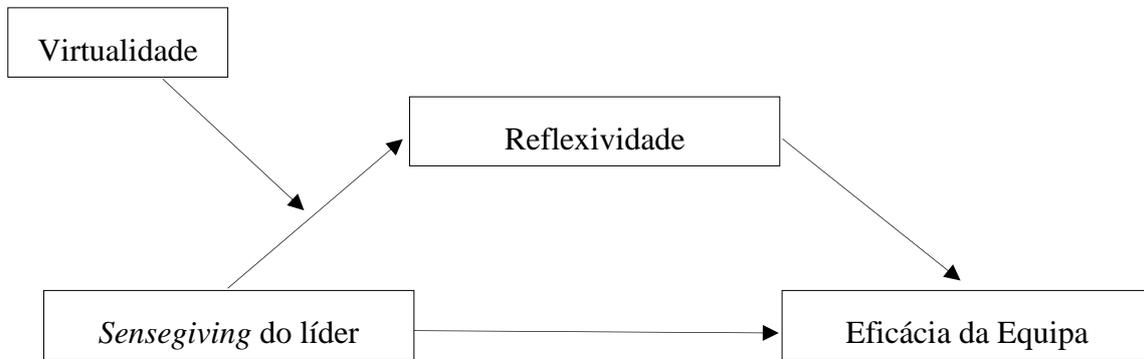
- 1) Estamos satisfeitos em trabalhar nesta equipa.

- **Viabilidade** (adaptado de Costa et al., 2015):

- 1) Não hesitaria em trabalhar com esta equipa em outros projetos;
- 2) Esta equipa poderia trabalhar bem em futuros projetos.

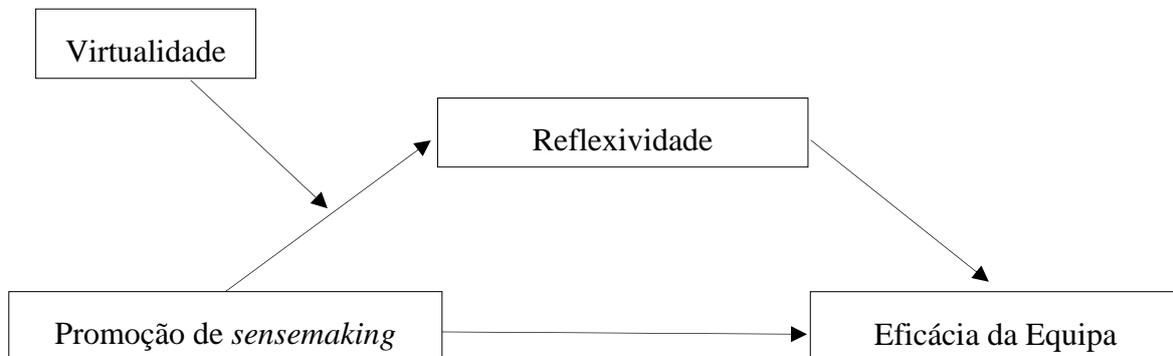
**Anexo D** – Modelos da Investigação

**Modelo 1**



**Fig. 1.** Modelo 1 de investigação – *Sensegiving* do líder como variável independente.

**Modelo 2**



**Fig. 2.** Modelo 2 de investigação – Promoção de *sensemaking* como variável independente.

## **Anexo E** – Hipóteses da Investigação

**Hipótese 1:** A reflexividade é mediadora da relação entre o *sensegiving* do líder e a eficácia da equipa.

Hipótese 1a: A reflexividade é mediadora da relação entre o *sensegiving* do líder e o desempenho da equipa percebido pelo líder.

Hipótese 1b: A reflexividade é mediadora da relação entre o *sensegiving* do líder e a satisfação da equipa percebida pelo líder.

Hipótese 1c: A reflexividade é mediadora da relação entre o *sensegiving* do líder e a viabilidade da equipa percebida pelo líder.

**Hipótese 2:** A reflexividade é mediadora da relação entre a promoção do *sensemaking* e a eficácia da equipa.

Hipótese 2a: A reflexividade é mediadora da relação entre a promoção do *sensemaking* e o desempenho da equipa percebido pelo líder.

Hipótese 2b: A reflexividade é mediadora da relação entre a promoção do *sensemaking* e a satisfação da equipa percebida pelo líder.

Hipótese 2c: A reflexividade é mediadora da relação entre a promoção do *sensemaking* e a viabilidade da equipa percebida pelo líder.

**Hipótese 3:** A relação entre o *sensegiving* do líder e a reflexividade é moderada pela virtualidade da equipa.

**Hipótese 4:** A relação entre a promoção do *sensemaking* e a reflexividade é moderada pela virtualidade da equipa.

**Hipótese 5:** A virtualidade é moderadora da relação de mediação entre o *sensegiving* do líder e a eficácia da equipa, através da reflexividade.

Hipótese 5a: A virtualidade é moderadora da relação de mediação entre o *sensegiving* do líder

e o desempenho da equipa percebido pelo líder, através da reflexividade.

Hipótese 5b: A virtualidade é moderadora da relação de mediação entre o *sensegiving* do líder e a satisfação da equipa percebida pelo líder, através da reflexividade.

Hipótese 5c: A virtualidade é moderadora da relação de mediação entre o *sensegiving* do líder e a viabilidade da equipa percebida pelo líder, através da reflexividade.

**Hipótese 6**: A virtualidade é moderadora da relação de mediação entre a promoção do *sensemaking* e a eficácia da equipa, através da reflexividade.

Hipótese 6a: A virtualidade é moderadora da relação de mediação entre a promoção do *sensemaking* e o desempenho da equipa percebido pelo líder, através da reflexividade.

Hipótese 6b: A virtualidade é moderadora da relação de mediação entre a promoção do *sensemaking* e a satisfação da equipa percebida pelo líder, através da reflexividade.

Hipótese 6c: A virtualidade é moderadora da relação de mediação entre a promoção do *sensemaking* e a viabilidade da equipa percebida pelo líder, através da reflexividade.

**Anexo F** – Análise Descritiva**Tabela 3.** Estatísticas descritivas dos membros.

	N válido	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
<b>Idade</b>	299	20	60	28,756	6,895
<b>Género</b>	304	0	1	0,704	0,457
<b>Antiguidade</b>	303	1	5	2,033	4,321

**Tabela 4.** Distribuição do Género dos membros.

Género	N	%
<b>Masculino</b>	90	29,6
<b>Feminino</b>	214	70,4
<b>Total</b>	304	100

**Tabela 5.** Distribuição da Idade dos membros.

	Frequência	%	% válida	% acumulada
20	1	0,3	0,3	0,3
21	7	2,3	2,3	2,7
22	18	5,9	6,0	8,7
23	36	11,8	12,0	20,7
24	39	12,8	13,0	33,8
25	23	7,6	7,7	41,5
26	26	8,6	8,7	50,2
27	23	7,6	7,7	57,9
28	17	5,6	5,7	63,5
29	12	3,9	4,0	67,6
30	10	3,3	3,3	70,9
31	11	3,6	3,7	74,6
32	7	2,3	2,3	76,9
33	11	3,6	3,7	80,6
34	3	1,0	1,0	81,6
35	7	2,3	2,3	83,9
36	9	3,0	3,0	87,0
37	6	2,0	2,0	89,0
38	6	2,0	2,0	91,0
39	2	0,7	0,7	91,6
40	2	0,7	0,7	92,3
41	2	0,7	0,7	93,0
42	2	0,7	0,7	93,6
43	2	0,7	0,7	94,3
44	4	1,3	1,3	95,7
46	4	1,3	1,3	97,0
48	4	1,3	1,3	98,3
50	2	0,7	0,7	99,0
52	2	0,7	0,7	99,7
60	1	0,3	0,3	100
Total	299	98,4	100	
Omisso	5	1,6		
Total	304	100		

**Tabela 6.** Distribuição do Número de pessoas por equipa.

	Frequência	%	% válida	% acumulada
2	9	3,0	3,0	3,0
3	44	14,5	14,6	17,6
4	80	26,3	26,6	44,2
5	53	17,4	17,6	61,8
6	45	14,8	15,0	76,7
7	17	5,6	5,6	82,4
8	5	1,6	1,7	84,1
9	10	3,3	3,3	87,4
10	15	4,9	5,0	92,4
11	2	0,7	0,7	93,0
12	5	1,6	1,7	94,7
13	1	0,3	0,3	95,0
14	1	0,3	0,3	95,3
15	8	2,6	2,7	98,0
17	1	0,3	0,3	98,3
20	1	0,3	0,3	98,7
27	1	0,3	0,3	99,0
30	1	0,3	0,3	99,3
35	1	0,3	0,3	99,7
40	1	0,3	0,3	100
Total	301	99,0	100	
Omisso	3	1,0		
Total	304	100		

**Tabela 7.** Estatísticas descritivas dos líderes.

	N válido	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
<b>Idade</b>	81	25	56	36,99	7,324
<b>Género</b>	81	0	1	0,54	0,501
<b>Antiguidade</b>	71	1	5	3,61	1,488

**Tabela 8.** Distribuição do Género dos líderes.

Género	N	%
<b>Masculino</b>	37	45,1
<b>Feminino</b>	44	54,3
<b>Total</b>	82 (1 omisso)	100

**Tabela 9.** Estatísticas descritivas de todas as variáveis analisadas.

	N	Mín.	Máx.	M	DP
<i>Sensegiving</i> do líder	82	2,06	6,67	5,23	0,82
Promoção de <i>sensemaking</i>	82	2,25	7,00	5,28	0,93
Reflexividade	82	2,67	6,50	4,89	0,76
Virtualidade	81	10	95	41,52	19,56
Desempenho da equipa (líder)	80	3,00	7,00	5,75	0,76
Satisfação da equipa (líder)	81	3,00	7,00	5,75	0,87
Viabilidade da equipa (líder)	81	3,50	7,00	6,15	0,82

**Tabela 10.** Níveis de concordância entre avaliadores ( $R_{wg(j)}$ ).

	N	Mín.	Máx.	M	DP
$R_{wg\_Sensegiving}$ do líder	82	-0,53	1,00	0,76	0,29
$R_{wg\_Promoção}$ de <i>sensemaking</i>	79	-0,01	1,00	0,75	0,25
$R_{wg\_Reflexividade}$	82	0,15	1,00	0,74	0,23
$R_{wg\_Virtualidade}$	76	-39,50	1,00	-3,26	5,86

**Tabela 11.** Análise de correlações entre todas as variáveis analisadas.

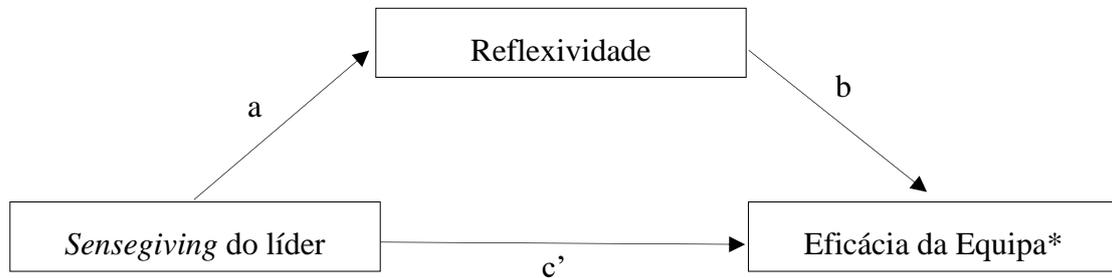
		<i>Sensegiving</i> do líder	Promoção de <i>sensemaking</i>	Reflexividade	Virtualidade	Desempenho da equipa (líder)	Satisfação da equipa (líder)	Viabilidade da equipa (líder)
<i>Sensegiving</i> do líder	Correlação de Pearson	1	,818**	,621**	,025	,327**	,230*	,225*
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,824	,003	,038	,043
	N	82	82	82	81	80	81	81
Promoção de <i>sensemaking</i>	Pearson	,818**	1	,532**	,022	,299**	,220*	,249*
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,842	,007	,049	,025
	N	82	82	82	81	80	81	81
Reflexividade	Pearson	,621**	,532**	1	-,027	,187	,082	,048
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,812	,096	,468	,672
	N	82	82	82	81	80	81	81
Virtualidade	Pearson	,025	,022	-,027	1	-,006	-,005	,021
	Sig. (2-tailed)	,824	,842	,812		,956	,967	,855
	N	81	81	81	81	79	80	80
Desempenho da equipa (líder)	Pearson	,327**	,299**	,187	-,006	1	,436**	,629**
	Sig. (2-tailed)	,003	,007	,096	,956		,000	,000
	N	80	80	80	79	80	80	80
Satisfação da equipa (líder)	Pearson	,230*	,220*	,082	-,005	,436**	1	,352**
	Sig. (2-tailed)	,038	,049	,468	,967	,000		,001
	N	81	81	81	80	80	81	81
Viabilidade da equipa (líder)	Correlação de Pearson	,225*	,249*	,048	,021	,629**	,352**	1
	Sig. (2-tailed)	,043	,025	,672	,855	,000	,001	
	N	81	81	81	80	80	81	81

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

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

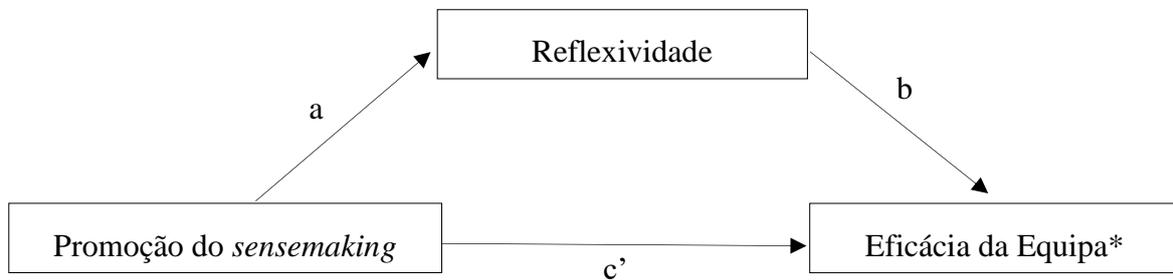
## Anexo G – Modelos de Mediação e Moderação

### Mediação



**Fig. 3.** Modelo de mediação 1: a reflexividade é mediadora da relação entre o *sensegiving* do líder e a eficácia da equipa.

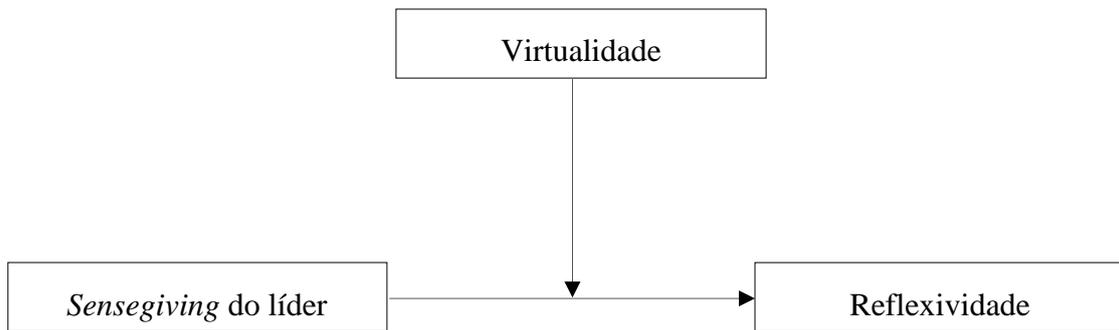
\* A eficácia da equipa é medida pela perceção do líder. Foram incluídas três dimensões: desempenho, satisfação e viabilidade.



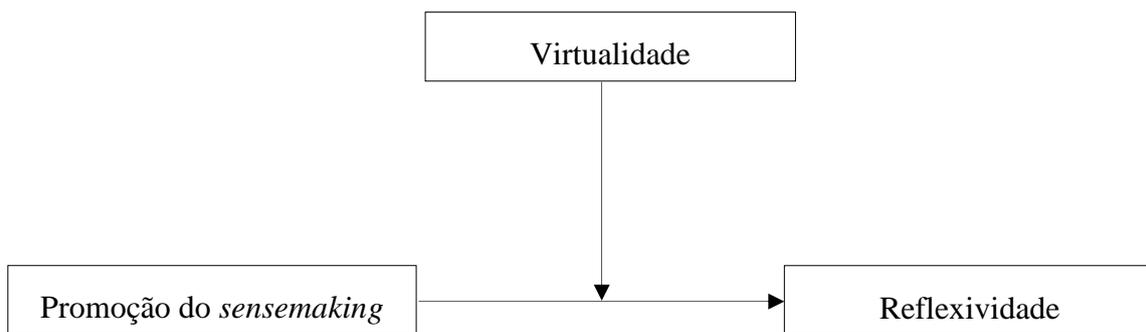
**Fig. 4.** Modelo de mediação 2: a reflexividade é mediadora da relação entre a promoção do *sensemaking* e a eficácia da equipa.

\* A eficácia da equipa é medida pela perceção do líder. Foram incluídas três dimensões: desempenho, satisfação e viabilidade.

## Moderação



**Fig. 5.** Modelo de moderação 3: a virtualidade é moderadora da relação entre o *sensegiving* do líder e a reflexividade.



**Fig. 6.** Modelo de moderação 4: a virtualidade é moderadora da relação entre a promoção do *sensemaking* e a reflexividade.

**Anexo H** – Resultados da Mediação**Tabela 12.** Resultados da regressão – Mediação – Hipóteses 1a, 1b e 1c (Modelo 4 do PROCESS).

Passos	Desempenho				Satisfação				Viabilidade			
	B	SE	<i>t</i>	<i>P</i>	B	SE	<i>t</i>	<i>p</i>	B	SE	<i>t</i>	<i>p</i>
Efeito Total e Direto $R^2 = .11; p < .05$												
Eficácia da equipa <i>regressed on SL</i> <sup>1</sup> (caminho c)	0,32	0,10	3,06	.003	0,26	0,12	2,10	.038	0,23	0,11	2,06	.043
Reflexividade <i>regressed on SL</i> <sup>1</sup> (caminho a)	0,63	0,08	7,50	.000	0,63	0,08	7,61	.000	0,63	0,08	7,61	.000
Eficácia da equipa <i>regressed on</i> <i>reflexividade,</i> <i>controlando o SL</i> <sup>1</sup> (caminho b)	- 0,04	0,14	-0,30	.767	-0,14	0,17	-0,82	.416	-0,18	0,15	-1,19	.238
Eficácia da equipa <i>regressed on SL</i> <sup>1</sup> , controlando a reflexividade (caminho c')	0,34	0,14	2,51	.071	0,34	0,16	2,13	.037	0,35	0,15	2,34	.022

<sup>1</sup> *Sensegiving* do líder

**Tabela 13.** Resultados da regressão – Mediação – Hipóteses 2a, 2b e 2c (Modelo 4 do PROCESS).

Passos	Desempenho				Satisfação				Viabilidade			
	B	SE	<i>t</i>	<i>P</i>	B	SE	<i>t</i>	<i>p</i>	B	SE	<i>t</i>	<i>p</i>
Efeito Total e Direto $R^2 = .09; p > .05$												
Eficácia da equipa <i>regressed on PSM</i> <sup>1</sup> (caminho c)	0,26	0,09	2,77	.007	0,22	0,11	2,00	.049	0,23	0,10	2,29	.025
Reflexividade <i>regressed on PSM</i> <sup>1</sup> (caminho a)	0,50	0,08	6,20	.000	0,50	0,08	6,23	.000	0,50	0,08	6,23	.000
Eficácia da equipa <i>regressed on</i> <i>reflexividade,</i> <i>controlando a PSM</i> <sup>1</sup> (caminho b)	0,02	0,13	0,17	.862	-0,08	0,15	-0,49	.624	-0,15	0,14	-1,07	.289
Eficácia da equipa <i>regressed on PSM</i> <sup>1</sup> , <i>controlando a</i> <i>reflexividade</i> (caminho c')	0,25	0,11	2,15	.035	0,26	0,13	1,92	.059	0,31	0,12	2,49	.015

<sup>1</sup>Promoção do *sensemaking*

**Anexo I** – Resultados da Moderação**Tabela 14.** Resultados da regressão – Moderação – Hipótese 3 (Modelo 1 do PROCESS).

<b>Variáveis Independentes</b>	<b>B</b>	<b>SE</b>	<b><i>t</i></b>	<b><i>p</i></b>	<b>LL 95% CI</b>	<b>UL 95% CI</b>
Virtualidade	0,00	0,02	0,05	.963	-0,0365	0,0383
<i>Sensegiving</i> do líder	0,60	0,17	3,43	.001	0,2515	0,9458
Interação	-0,00	0,00	-0,14	.891	-0,0077	0,0067
<b>Modelo no total</b>	<b>R<sup>2</sup> =.39</b>					

**Tabela 15.** Resultados da regressão – Moderação – Hipótese 4 (Modelo 1 do PROCESS).

<b>Variáveis Independentes</b>	<b>B</b>	<b>SE</b>	<b><i>t</i></b>	<b><i>p</i></b>	<b>LL 95% CI</b>	<b>UL 95% CI</b>
Virtualidade	-0,01	0,02	-0,59	.555	-0,0516	0,0279
Promoção do <i>sensemaking</i>	0,36	0,16	2,23	.029	0,0383	0,6771
Interação	0,00	0,00	0,53	.600	-0,0055	0,0094
<b>Modelo no total</b>	<b>R<sup>2</sup> =.28</b>					