Escola de Ciências Sociais e Humanas
Departamento de Psicologia Social e das Organizações

A Influência da Coordenação na Eficácia da Equipa, através dos Conflitos: O papel da Liderança Temporal.

Rita Isabel Brinquete Vinagre

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

Orientadora:
Professora Doutora Ana Margarida Passos
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2019

Agradecimentos

O culminar de um longo e árduo percurso académico que me retirou muitas horas de sono mas forneceu inúmeras ferramentas. A concretização deste esforço não teria sido possível sem a presença de algumas pessoas que muito me encorajaram e apoiaram nos momentos de desvaneio em que pensei desistir.

Primeiramente, um agradecimento muito especial à Professora Doutora Ana Passos por todo o acompanhamento e dedicação e por me ter incrementado motivação para fazer o melhor, acreditando cada vez mais no meu trabalho.

Em segundo, gratulo a organização que me acolheu no estágio e posterior primeiro emprego, a TalentSeed. Obrigada por toda a flexibilidade e apoio e obrigada principalmente por ter colocado pessoas tão especiais e motivadoras no meu caminho! À Bruna Andrade, Rita Silva, Filipe Garrett, Ricardo Coutinho e João Fernandes, um obrigado do tamanho do mundo, levo-os para a vida, com toda a certeza!

Para a minha família não existe agradecimento possível, foram meses de muita paciência, meses de ouvir soluços de desespero, de cansaço e muitas dúvidas e incertezas. Obrigada por acreditarem em mim e me motivarem todos os dias a dar o meu melhor.

Por último, agradeço a todos os amigos que apesar da distância e apesar da amizade prejudicada por falta de tempo, não deixaram de acreditar em mim e de investir na amizade. Obrigada por me ensinarem a relativizar e a preocupar-me com o que realmente importa. À Ana Ribeiro, Ana Capela e Ana Lúcia, obrigada por todas as noitadas de trabalho. À Ana Rita, Bea, Ana Lopes e Marta Leitão, obrigada por nunca terem desistido de mim!

E a ti papy, obrigada por mesmo aí de cima me guiares e inspirares a ser uma pessoa melhor, és a minha estrelinha mais brilhante e tenho a certeza que estás mega orgulhoso com o término desta etapa!

À minha mãe, obrigada por tudo!

Resumo

O trabalho em equipa e a eficácia da mesma tem vindo a tornar-se cada vez mais fulcral nas organizações, existindo inúmeros preditores e influenciadores desta relação. Como tal, o presente estudo tem como objetivo estudar a influência da coordenação (explícita e implícita) na eficácia da equipa, através dos conflitos temporais, e, perceber qual o papel da liderança temporal nesta relação. Os dados foram recolhidos através de dois questionários de preenchimento individual, aplicados num único momento. Um dos questionários era destinado ao líder e outro aos respetivos membros das equipas de diversas consultoras. Contou-se com uma amostra de 210 indivíduos (55 equipas), sendo que 105 são do género masculino. Com membros com idades compreendidas entre os 18 e os 53 anos (M= 28,77; DP= 6,18) e líderes entre os 26 e os 62 anos (M= 38,24; DP= 7,66). Com o objetivo de testar a hipótese de estudo sobre o efeito de mediação dos conflitos temporais na relação entre os processos de coordenação e a eficácia da equipa, realizou-se uma regressão linear múltipla. Para além disso, testou-se também o efeito de moderação da liderança temporal na relação entre a coordenação e os conflitos temporais e o efeito condicional indireto dos processos de coordenação na eficácia das equipas por meio dos conflitos temporais em equipas com uma liderança temporal acentuada. No entanto, os resultados não corroboraram as hipóteses. No final do estudo os resultados são discutidos em termos de limitações e sugestões para futuras pesquisas

Palavras-chave: Liderança temporal, Processos de coordenação, Conflitos temporais, Eficácia da equipa.

Abstract

Teamwork and its efficacy have been central to organizations, so innumerous predictors and influencing factors of their relationship have been found. The current research aims to study the influence of coordination (Explicit and Implicit) on teams' efficacy, through temporal conflicts, at the same time it assesses the role of temporal leadership in this relationship. The data was gathered through the application of two questionnaires in various consulting firms to be answered individually, in a single moment in time. One of the questionnaires was to be answered by the team leaders and the other by each team member. The sample consisted of 210 individuals (from 55 teams) of which 105 are males. The age of the team members ranged between 18 and 53 years old (*M*= 28,77; *DP*= 6,18) and the age of the team leaders from 26 and 62 years old (M= 38,24; DP= 7,66). A multiple linear regression was used to test the mediating effect of temporal conflicts in the relationship between the coordination processes and team efficacy. The moderating effect of temporal leadership on the relationship between team coordination and temporal conflicts and the indirect conditional effect of coordination on team efficacy through temporal conflicts in teams with accentuated temporal leadership were also tested. Hypotheses were not supported. The results are discussed, as well as the limitations considerations for future research.

Keywords: Temporal leadership, coordination processes, temporal conflicts, team efficacy.

Índice

Introdução....1
1.1 Equipas....4
1.1.1 Eficácia das Equipas....5
1.2 Modelos de Eficácia de Trabalho em Equipa....7
1.2.1 Modelo I-P-O....7
1.2.2 Modelo IMOI....9
1.3 A Coordenação nas Equipas de Trabalho....10
1.4 O Conflito Intergrupal....11
1.5 Liderança das Equipas....14
1.5.1 Liderança funcional....14
1.5.2 Liderança temporal....16
1.5.3 O papel da liderança na eficácia do trabalho em equipa....17
Capítulo II – Método....20
2.1 Participantes....20
2.2 Procedimento....21
2.3 Operacionalização das Variáveis....22
Capítulo III- Resultados....23
3.1 Agregação das Variáveis....23
3.2 Teste das Hipóteses....25
3.2.1 Resultados de regressão para o modelo de mediação....25
3.2.2 Resultados de regressão para o modelo de moderação....29
3.2.3 Resultados da regressão para o modelo da mediação moderada....31
Capítulo IV- Discussão....34
Capítulo V- Limitações e Pesquisas Futuras....36
Capítulo VI- Referências Bibliográficas....39
Capítulo VII- Anexos....46

Índice de figuras

Figura 1. Modelo conceptual……20
Figura 2. Modelo de mediação……26
Figura 3. Modelo de moderação……...30
Figura 4. Modelo de mediação moderada……32

Índice de quadros

Quadro 1. Descrição da amostra……..21
Quadro 2. Estatísticas descritivas e correlações entre as variáveis do modelo……...24
Quadro 3. Resultados da regressão para o modelo de mediação dos conflitos temporais na relação entre os processos de coordenação explícita e a eficácia das equipas……27
Quadro 4. Resultados da regressão para o modelo de mediação dos conflitos temporais na relação entre os processos de coordenação implícita e a eficácia das equipas……29
Quadro 5. Resultados da regressão para o modelo de moderação da liderança temporal na relação entre a coordenação explicita e os conflitos temporais……..30
Quadro 6. Resultados da regressão para o modelo de moderação da liderança temporal na relação entre a coordenação implícita e os conflitos temporais……..31
Quadro 7. Resultados da mediação moderada dos processos de coordenação através dos níveis de liderança temporal, para a performance……..33
Quadro 8. Resultados da mediação moderada dos processos de coordenação através dos níveis de liderança temporal, para a viabilidade……...33
Quadro 9. Resultados da mediação moderada dos processos de coordenação na satisfação para os diferentes níveis de liderança temporal……..34

As organizações são constantemente expostas a mudanças, sendo que se não se adaptaram às exigências do mercado perdem facilmente a posição fase à concorrência. Nesta medida, para que as equipas sejam bem-sucedidas, precisam de se adaptar às mudanças das condições de realização da tarefa (Kozlowski & Bell, 2013). As equipas de trabalho são sistemas dinâmicos que através da interação entre os membros se vão desenvolvendo e adaptando às exigências (Kozlowski & Ilgen, 2006). Dadas as exigências supracitadas, as equipas têm-se vindo a tornar componentes fulcrais nas organizações (Hackman, 1987), aumentando a investigação neste domínio.

Quando se fala em equipas de trabalho pressupõem-se a interação e interdependência de um grupo de indivíduos que partilham os mesmos objetivos e conhecimentos relevantes para a realização dos mesmos (Kozlowski, Gully, Salas & Cannon-Bowers, 1996). No entanto, possuir uma equipa de trabalho não significa sucesso organizacional, na medida em que a eficácia da equipa é influenciada por diversos fatores e condições.

Vários autores têm procurado investigar quais são os fatores que contribuem para a eficácia da equipa (Hackman & Walton, 1986). A eficácia apresenta-se como um construto multidimensional composto pelo grau em que a equipa atinge os resultados (desempenho), o grau em que a equipa está disposta para trabalhar futuramente (viabilidade) e a satisfação do trabalho em equipa (Hackman, 1987). A eficácia da equipa inclui os processos cognitivos e comportamentais e os resultados emergentes ao nível individual e ao nível da equipa (Kozlowski & Ilgen, 2006). A eficácia da equipa tem sido estudada de diversas formas, sendo que em 1964 McGrath sugeriu um modelo *input-process-outcome* (I-P-O). Segundo este modelo os *inputs* referem-se aos recursos disponíveis, os processos referem-se às tarefas em que os membros combinam recursos para desempenhar as tarefas e os *outputs* são os resultados do trabalho em equipa e traduzem a eficácia da mesma (McGrath, 1964). Em oposição ao modelo supracitado surgiu o modelo *input-mediação-output-input* (IMOI) que substitui os processos (P) por mediadores (M) e abrange um maior número de variáveis. Para além disso, foi acrescentado o *input* no final da relação, acentuando-se assim a ideia de um ciclo contínuo.

Considerando a liderança como uma variável chave no processo da eficácia da equipa (Kozlowski et al., 1996), o presente estudo focar-se-á na liderança temporal. A liderança temporal diz respeito ao estabelecimento e sincronização dos comportamentos e dos recursos temporais e encontra-se ligada ao estabelecimento de prazos e à comunicação dos mesmos aos

membros da equipa (Gevers, Van Eerde & Rutte, 2001), sendo que a tarefa de gestão de conflitos temporais recaí muitas vezes sobre o líder (Mohammed & Nadakarni, 2011). Os conflitos temporais são originados pelas discordâncias entre os membros da equipa no que diz respeito ao ritmo e calendarização das atividades (Yang, 2009), a duração e natureza das tarefas e com a definição de *timings* (Mohammed & Nadkarni, 2011).

Fruto da necessidade da agregação de múltiplas ações dos membros e da gestão das diversas dependências de tarefas (Malone & Crowston, 1994) surgem os processos de coordenação das equipas. A coordenação é definida como a gestão de tarefas interdependentes com vista a alcançar objetivos (Okhuysen & Bechkhy, 2009). No entanto, apesar de os processos de coordenação estarem muito enraizados no funcionamento das equipas, ainda carecem de muita atenção na literatura (Baard, Rench & Kozlowski, 2014; Christian, Christian, Pearsall & Long, 2017). Uma das limitações que tem sido encontrada nos estudos sobre a coordenação é a forma como a mesma tem sido operacionalizada, na medida em que é colocada em termos genéricos não se identificando mecanismos de coordenação específicos (Maynard, Kennedy, Sommer, 2015). No presente estudo tentou-se que as medidas para avaliar os processos de coordenação fossem objetivas. Estes processos dividem-se em processos de coordenação explícita e processos de coordenação implícita (Rico, Sánchez-Manzanares, Gil & Gibson, 2008), sendo que o desempenho da equipa e a consequente eficácia da mesma depende da capacidade dos membros recorrerem a esses processos de coordenação (Marques-Quinteiro, Passos, Curral & Lewis, 2013). Considerou-se a coordenação e a comunicação como processos de equipa separados (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001), no entanto, há autores que defendem que a comunicação é um dos processos através dos quais a coordenação acontece (Rico, Sánchez-Manzanares, Gil & Gibson, 2008).

A presente investigação teve como contexto empresas de consultoria, onde o ativo principal é a perícia e competência dos colaboradores que através do seu conhecimento formal e tácito realizam as tarefas primárias destas empresas (Anand, Gardner & Morris, 2007; Engwall & Kipping, 2002). O problema de investigação diz respeito ao estudo dos processos de coordenação na eficácia da equipa, através dos conflitos. Para além disso, pretende estudar-se de que forma é que a liderança temporal modera a influência dos conflitos na relação entre os processos de coordenação e a eficácia da equipa.

Uma vez que a eficácia da mesma depende da capacidade dos membros em recorrer aos processos de coordenação (Marques-Quinteiro et al., 2013) pretende testar-se se os processos de coordenação se encontram positivamente relacionados com a eficácia da equipa e que de

forma é que a relação entre os processos de coordenação e eficácia da equipa é mediada pelos conflitos temporais. Para além disso, pretende-se aprofundar quais são os efeitos de uma liderança temporal sólida nos processos de coordenação e nos conflitos temporais, na medida em que a liderança direcionada aos aspectos temporais tem sido negligenciada na literatura. Por fim, irá testar-se de que forma é que a liderança temporal modera a (força) da mediação do conflito na relação entre os processos coordenação e eficácia das equipas.

Este estudo pretende ser uma base para as equipa que pretendam potenciar a sua eficácia e reduzir os conflitos temporais através de uma liderança temporal sólida. O sucesso das respostas às exigências e oscilações organizacionais passa, essencialmente, pelo recurso ao trabalho em equipa (Gerard, 1995). Para além disso, acaba por ser uma contribuição na medida em que encara a coordenação como um estado emergente e não apenas como um processo, como havia sido feito até então. Concluindo que a liderança temporal por si só não é suficiente para impulsionar outros processos da equipa, como por exemplo, os conflitos temporais.

Capítulo I- Revisão de Literatura

1.1 Equipas

Segundo Mathieu, Maynard, Rapp e Gilson (2008), quando se fala de equipa fala-se num conjunto de indivíduos em atuação no contexto organizacional onde existe um nível de interdependência que influencia o funcionamento da mesma. Ou seja, os membros de uma equipa devem ser interdependentes, mas com responsabilidades bem demarcadas, atribuindo-se tarefas mensuráveis e originarias de *outputs* (Hackman, 1987). As equipas de trabalho correspondem assim a sistemas complexos, dinâmicos e com uma hierarquia de níveis onde predominam múltiplas relações bidirecionais não lineares (Arrow, Berdahl e McGtrath, 2000). Segundo Cohen e Bailey (1997), uma equipa de trabalho é um conjunto de indivíduos interdependentes incluídos num sistema social, que gerem as suas relações dentro dos limites organizacionais. Por sua vez, o trabalho em equipa é um conjunto combinado da coordenação, performance e tarefas enquadradas nos objetivos da organização (Salas, Priest & Burke, 2005).

O trabalho em equipa é um conjunto de ações que combina a performance adaptativa e as tarefas a realizar (Salas et.al., 2005). As equipas produzem algo passível de ser avaliado e reconhecido por membros internos ou externos à mesma, assumindo-se como um sistema social regido por direitos e deveres (Savoie & Beaudin, 1995 *cit. in* Passos, 2011). Os membros da equipa possuem objetivos em comum o que se traduz em interdependências no fluxo de trabalho sendo que cada elemento possui papéis e responsabilidades distintas sobre o sistema organizacional (Kozlowski & Ilgen, 2006). As equipas são criadas com o objetivo de atingir os resultados que seriam inatingíveis se os membros trabalhassem individualmente (Marks et al., 2001).

Com mercados cada vez mais complexos e voláteis as equipas têm-se assumido como cruciais para o bom funcionamento das organizações (Kozlowski et al., 1996). Sendo consideradas inclusive como o motor para a organização, pois são adaptáveis e dinâmicas e lidam com a concorrência de forma eficaz ao apresentar conhecimento e respostas rápidas (Kozlowski & Ilgen 2006). É importante ter presente a noção que diferentes tipos de equipas são alvo de diferentes exigências o que resulta num modo de funcionamento distinto (Mathieu, Maynard, Rapp & Gilson, 2008).

No contexto do trabalho em equipa é imprescindível proceder à distinção dos conceitos de processos e estados emergentes sugeridos por Marks et al., 2001. Os processos da equipa dizem respeito às ações desenvolvidas com o fim de gerar um *output*, incluído a interação entre os diversos membros. Por sua vez, os estados emergentes correspondem a estados cognitivos,

afetivos e motivacionais de natureza dinâmica (Marks et al., 2001). Exemplos de estados emergentes são a confiança na equipa, o clima e segurança, a justiça e coesão e a estratégia da equipa (Mathieu et al., 2008). Desta forma, os estados emergentes não são processos uma vez que não relatam a natureza da interação entre os membros da equipa (Marks et al., 2001).

Para além disso, outros conceitos que habitualmente são tomados como similares na literatura, e que é importante distinguir, é a noção de equipa e de grupos. As equipas operam em contexto organizacional e no seio da mesma existe interação, interdependência, identidade partilhada, objetivos comuns e estabilidade temporal (Alcover, 2014). Já os grupos organizacionais dizem respeito a um aglomerado de pessoas que interagem com alguma interdependência (Hackman, 1987). Nos grupos de trabalho a interação existe em qualquer ambiente, não contemplando apenas as exigências organizacionais como acontece nas equipas de trabalho (McGrath, 1984).

O trabalho em equipa oferece aos indivíduos a oportunidade de colocarem em prática as capacidades de liderança e assumirem responsabilidades, partilhando pontos de vista e ideias inovadoras (Laberge, 2013). É importante também frisar que quando os elementos da equipa trabalham para os mesmos objetivos, interagem socialmente o que origina laços, uma vez que através dos diferentes conhecimentos os elementos sem complementam entre si (Kozlowski & Bell, 2013; Svalestuen, Froystad, Drevland, Ahmad, Lohne & Laedre, 2015). As equipas de trabalho são entendidas como entidades dinâmicas e adaptativas e encontram-se incorporadas num sistema multinível de indivíduo, equipa e organização (Arrow et al., 2000; Marks et al., 2001)

Possuir uma equipa de trabalho não é necessariamente sinónimo de sucesso organizacional, uma vez que a eficácia destas pode ser influenciada por diversos fatores e condições. De seguida, visa-se definir no que consiste uma equipa eficaz.

1.1.1 Eficácia das Equipas

Convencionalmente a eficácia da equipa é entendida como a junção entre o desempenho da tarefa e a viabilidade do grupo (McGrath, 1984). À semelhança do conceito de equipa, também a eficácia da equipa é um conceito multinível, na medida que as equipas podem ser eficazes em diferentes níveis: nível individual, grupal ou organizacional. A eficácia num nível pode interferir na eficácia de outro (Cohen & Bailey, 1997). Nesta medida, quando se fala de eficácia da equipa é imprescindível especificar qual é a dimensão e o nível em que está a ser abordada (Cohen & Bailey, 1997).

O conceito de eficácia da equipa não possui ainda uma operacionalização única, no entanto, deve atender-se a critérios externos, como é o caso da produtividade e a fatores internos como é o caso da coesão entre os membros da equipa (Hackman,1987). São diversos os autores que tentam operacionalizar o conceito de eficácia da equipa. Hackaman (1987) defende que a experiência deve dar resposta as necessidades dos membros, os *outpus* devem responder aos padrões pré-definidos e os processos sociais devem potencializar a capacidade dos membros voltarem a trabalhar em equipa. Por outro lado, segundo Tannenbaum, Beard e Salas (1992, *cit. in* Goodwin, Burke, Wildman & Salas, 2009) são os processos como a coordenação, comunicação, resolução de problemas e gestão do conflito que influenciam a eficácia da equipa.

Segundo Hackman (1987) a eficácia da equipa encontra-se dependente de fatores como o desempenho, a viabilidade e a satisfação com a experiência do trabalho em equipa. Sendo que o desempenho corresponde ao grau em que a equipa atinge os resultados esperados e a viabilidade é o grau em que a equipa se encontra disponível para trabalhar futuramente (Hackman, 1987). Este construto tão complexo envolve todos os processos cognitivos e motivacionais, sendo num estado emergente que se desdobra do nível individual para o nível da equipa, ao longo do tempo (Kozlowski &Ilgen, 2006). Desta forma, são diversos os fatores que influenciam o desempenho da equipa, de entre os quais, aspectos inerentes à exigência da tarefa, recursos existentes e fenómenos sociais como é o caso da desmobilização social (Steiner, 1972 *cit. in* Passos, 2011). As características individuais e da equipa, as características da tarefa e a estrutura do trabalho são tudo *inputs* que tem impacto na eficácia da equipa, ocorrendo de forma simultânea, dinâmica e episódica (Goodwin et al., 2009). Desta forma, a eficácia da equipa vai variar mediante os tipos de dependência subjacente à tarefa, à composição e tempo de existência da equipa, a fatores organizacionais e à dispersão geográfica (Espinosa, Lerck & Kraut, 2002). Para além disso, a eficácia e o sucesso da equipa derivam tanto do talento dos seus membros e dos recursos disponíveis, como dos processos de interação utilizados (Marks et.al., 2001).

A eficácia da equipa está sempre dependente do ajuste de cada membro às necessidades dos restantes e à adequação das suas ações às mudanças contextuais, tendo de existir sempre um conhecimento partilhado dos processos, antecipando-se as necessidades dos outros (Alonso & Dunleavy, 2013). Esta eficácia vai ser mediada pelo nível de esforço coletivo, aptidões dos membros e estratégias definidas (Hackman, 1987). No já mencionado modelo de Hackman a eficácia da equipa resulta da interação entre o contexto organizacional e a estrutura do grupo, fatores que são sempre moderados pela cooperação (Hackman, 1987). Segundo Marks et al.,

2001, a eficácia da equipa varia em função dos recursos e processos utilizados e do talento dos seus constituintes, sendo que uma eficácia equipa é aquela que independentemente das circunstâncias mantem os níveis de desempenho.

A eficácia das equipas é mais abrangente que o conceito de performance da equipa, uma vez que o último apenas se centra nos resultados que foram alcançáveis pelas ações que a equipa levou a cabo (Salas, Sims & Burke, 2005). Em suma, para existirem melhorias na eficácia da equipa é indispensável que os membros compreendam os processos e os otimizem da melhor forma possível, procedendo aos reajustes necessários (Marks et al., 2001). Os membros da equipa devem ainda agir em conformidade com o ambiente que os rodeia e devem ser dotados de flexibilidade, adaptabilidade e competências (Marks et al., 2001).

1.2 Modelos de Eficácia de Trabalho em Equipa

1.2.1 Modelo I-P-O

A eficácia das equipas tem sido estudada de diversas formas. Apesar do modelo proposto por McGrath (1964) de *input-process-outcome* (IPO) ser o que mais influencia a investigação nesta área. Segundo McGrath (1964) os *inputs* habilitam e restringem as interações dos membros da equipa. Estes dizem respeito tanto a características individuais de cada membro da equipa, ou seja, àquilo que cada membro tem para oferecer (e.g. competências), como a fatores ao nível da equipa (e.g. estrutura da tarefa) e a fatores contextuais e organizacionais (e.g. complexidade ambiental). São estes fatores antecedentes que combinados dão origem aos processos da equipa que acabam por ser a explicação da transformação dos *inputs* da equipa em *outputs* (Mathieu, Maynard, Rapp e Gilson, 2008; Mathieu, Heffner, Goodwin, Salas & Cannon-Bowers, 2000). Por sua vez, os processos correspondem a atividades cognitivas, verbais e comportamentais que permitem aos membros da equipa conciliar recursos, conhecimentos e realizar o alinhamento e monitorização de tarefas. A formulação de estratégias, coordenação e tomada de decisão são exemplos de processos (Mathieu et.al., 2008).Por fim, os *outputs* integram três dimensões que se traduzem na eficácia da equipa: desempenho (avaliado por membros externos); resposta às necessidades dos membros da equipa e viabilidade que diz respeito à intenção dos membros voltarem a trabalhar juntos (Hackman, 1987).

Ou seja, segundo este modelo são os *inputs*, são as variáveis internas à equipa (e.g. aptidões de cada membro) ou externas (e.g. exigência da equipa) que exercem influência nos processos da tarefa que por sua vez influenciam a eficácia da equipa (Mathieu, Maynard, Rapp & Gilson, 2008).

As relações I-P-O acontecem de forma cíclica, mediante a fase da tarefa e o processo da equipa, denotando-se a intervenção do fator tempo nos processos organizacionais (Marks et al., 2001). Desta forma, os autores integraram o tempo e os ciclos temporais de atividade direcionada ao objectivo, que variam na duração e consistência. O tempo surge como uma componente utilizada pelas equipas com a finalidade de regular os comportamentos, exercendo um impacto direto na forma como se atingem os objetivos (Marks et al., 2001). Estas relações não se manifestam apenas no ciclo de vida da equipa como um todo, mas sim consoante cada fase do episódio (fase de ação ou fase de transição), sendo que os períodos de transição dizem respeito à fase em que os membros avaliam as atividades anteriores e planeiam as seguintes, transformando-se os *outcomes* de fases anteriores em *inputs* das fases posteriores (Marks et al., 2001).

Os processos da equipa foram agrupados em três *clusters* principais: processos da fase de transição, processos de ação e processos interpessoais (Marks et al., 2001). Os processos da fase de transição correspondem à análise da missão, objetivos, formulação e planeamento de estratégias a adotar (Marks et al., 2001). Por outro lado, processo da fase de ação incorpora a monitorização do progresso e da equipa, sendo que os sistemas dizem respeito por exemplo aos recursos e condições necessários para cumprir os objetivos e os sistemas da equipa correspondem aos comportamentos de *backup* (Marks et al., 2001). Por fim, os processos interpessoais dizem respeito à a gestão de conflitos emotivação (Marks et al., 2001). No entanto, existem processos das equipas que não se encontram em nenhum dos três *clusters*, como acontece com os processos criativos (Mathieu et al., 2008). Hackman (1987) questionou a premissa do modelo I-P-O afirmando que os fatores antecedentes apenas afetam os resultados através da forma como os membros interagem uns com os outros e que essa análise nem sempre é feita de forma correta.

Os processos são um construto dinâmico que emerge ao longo do tempo à medida que os membros interagem e desenvolvem relações (Marks et al., 2001). É através dos processos que se tem acesso aos resultados da atividade da equipa, ou seja, é através dos mesmos que se percebe como é que os *inputs* da equipa se transforam em *outputs* (Mathieu, Heffner, Goodwin, Salas & Cannon-Bowers, 2000). Estes processos podem incluir o desempenho da equipa e as reações afetivas de satisfação e compromisso e os *outputs* incorporam o desempenho percebido, a satisfação das necessidades da equipa e a vontade dos membros permanecerem na equipa (Hackman, 1987).

Em contraposição ao modelo I-P-O surgiu o modelo de Cohen e Bailey (1997) que incorporou os fatores ambientais como impulsionadores dos *inputs* da equipa, compreendendo a natureza multinível das equipas que são constituídas por indivíduos que fazem parte da equipa, que por sua vez está dentro da organização, que se encontra inserida num ambiente organizacional específico (Mathieu, Maynard, Rapp & Gilson, 2008). Este modelo incorpora a dimensão de eficácia do desempenho avaliada em termos de quantidade (e.g. produtividade) e qualidade dos resultados (e.g. satisfação do cliente e inovação); atitudes dos membros (e.g. satisfação dos membros e confiança) e resultados comportamentais (e.g. absentismo, *turnover*) (Cohen & Bailey, 1997). O modelo supracitado difere também do modelo de McGrath (1964) devido ao facto de incluir os fatores de *design,* que, segundo os autores, têm um impacto direto e indireto nos resultados, através dos processos e dos traços psicossociais. Apresenta-se como um modelo heurístico em que a eficácia das equipas é resultante de fatores ambientais (características do ambiente externo onde a organização está inserida), do *design* (características da tarefa facilmente manipuláveis), processos de grupo e traços psicossociais (Cohen & Bailey, 1997).

O modelo I-P-O tornou-se demasiado redutor para explicar toda a envolvente do trabalho em equipa (Ilgen, Hollenbeck, Johnson & Jundt, 2005). Segundo estes autores os processos tratam-se de estado emergentes, cognitivos ou efetivos, sendo que a linearidade da relação estabelecida I-P-O não contempla interações entre estados emergentes e *inputs,* nem a forma como os *outputs* do ciclo precedente podem tornar-se os *inputs* do novo processo da equipa (Ilgen et al., 2005). Por estes motivos, estes autores criaram o modelo IMOI que passamos a aprofundar.

1.2.2 Modelo IMOI

O modelo *input-mediação-output-input* foi concebido por Ilgen et al., 2005, substituindo os processos (P) por mediadores (M), abrangendo assim um maior número de variáveis. Para além disso, foi acrescentado o *input* no final da relação, acentuando-se assim a ideia de um ciclo contínuo em que o resultado final gera um novo *input* que origina um novo episódio (Ilgen et al., 2005). Esses momentos de feedback surgem quando existe a passagem de um episódio para outro nas equipas e não no episódio em si (Mathieu et al., 2008).

Outra particularidade deste modelo é o facto de os autores eliminarem os hífens, retirando assim a ideia de linearidade, pois estes defendem que a relação causal pode ser não-linear ou condicional. Para além disso, este modelo incorpora os processos cognitivos enquanto moderadores ao nível individual e enquanto modelos mentais partilhados quando o nível de

análise é a equipa (Ilgen et al., 2005).O modelo I-M-O-I foca-se na natureza multinível das equipas, onde os membros se influenciam mutuamente (Graff, Koria & Karjalainen, 2009).

Segundo Mathieu, Maynard, Rapp & Gilson (2008), os modelos I-P-O e IMOI são mais adequados onde um dado número de membros opera dentro de limites bem definidos, por um período de tempo, produzindo um *output* quantificável.

1.3 A Coordenação nas Equipas de Trabalho

A coordenação de equipas de trabalho é um processo que envolve o uso de estratégias e padrões de comportamento destinados a integrar e alinhar as ações, conhecimentos e objetivos de membros interdependentes, com vista a objetivos comuns (Rico et al., 2008). Estes processos de coordenação surgem da necessidade de agregação das múltiplas ações dos membros da equipa e dizem respeito à gestão das diversas dependências entre tarefas, meios e pessoas (Malone & Crowston, 1994). Para uma coordenação eficaz existe um conjunto de funções que devem ser cumpridas, como funções de orientação, distribuição de recursos, estabelecimento de *timings*, funções de monitorização de sistemas e de procedimentos e coordenação de respostas (Fleishman & Zaccaro, 1992).

Os processos de coordenação das equipas não devem ser encarados como um processo único (Rico, Sánchez-Manzanares, Gil & Gibson, 2008), pois estes processos dividem-se em processos de coordenação explícita e processos de coordenação implícita. A coordenação explícita corresponde a todos os comportamentos utilizados pela equipa de forma intencional para se coordenarem, como é o caso da comunicação e do planeamento (Rico et al., 2008). Sendo que a comunicação diz respeito ao *feedback*, trocas de informações e coordenação pessoal. Por outro lado, o planeamento envolve as ações levadas a cabo para gerir todos os aspectos previsíveis das tarefas a executar (Rico et al., 2008). A coordenação implícita acontece inconscientemente entre a equipa e reside no facto de os membros da equipa anteciparem as ações e necessidades dos demais e das tarefas e ajustarem o seu próprio comportamento de acordo com os objetivos (Rico et al., 2008). Segundo Espinosa et al. (2002), a coordenação implícita acontece através dos modelos mentais partilhados, consciência situacional da equipa ou memória transitiva, sendo que as estruturas mais destacadas na literatura são as duas primeiras. Os modelos mentais partilhados (MMP) correspondem às representações estáveis de conhecimentos relevantes para o trabalho em equipa, como é o caso das atuações de cada membro. Por outro lado, os modelos situacionais partilhados (MSP) são referentes a conhecimentos em tempo real, no entanto, são conhecimentos menos estáveis, flexíveis e

dinâmicos sobre a realidade contextual (Rico, Sánchez-Manzanares, Gil, Alcover & Tabernero, 2011).

O modelo multifásico de Marks et al. (2001) pressupõe a existência de fases de transição, fases de ação e fases de pós-ação. Na fase de transição é onde se torna mais provável o recurso à coordenação explicita uma vez que corresponde à fase de planeamento, onde a comunicação entre os membros é imprescindível (Rico, Gibson, Sanchez-Manzanares & Clark, 2009). Na fase de ação assiste-se a uma maior utilização da coordenação implícita, no entanto, na fase de pós-ação volta a ser a coordenação explícita a ter um maior grau uma vez que ocorre a revisão por parte dos elementos da equipa do que correu bem e menos bem (Rico, Gibson, Sanchez-Manzanares & Clark, 2009).

A grande maioria dos estudos empíricos realizados sobre os processos de coordenação e a eficácia da equipa foram em ambientes controlados, utilizando tarefas e estratégias *ad hoc* (Rico, Sánchez-Manzanares, Gil & Gibson, 2008). Embora estas pesquisas forneçam contribuições significativas, as mesmas carecem de validade externa na medida em que devem ser testadas em equipas em contexto real de trabalho (Mathieu et al., 2005).

O desempenho da equipa e a consequente eficácia da mesma depende da capacidade dos membros em recorrer aos processos de coordenação (Marques-Quinteiro et al., 2013). O estudo da coordenação explicita tem tido um maior foco (Rico, Sánchez-Manzanares, Gil & Gibson, 2008), no entanto, não se deve descurar o estudo sobre a coordenação implícita uma vez que esta ajuda a compreender a forma como os membros antecipam as ações e necessidades (Rico, Sánchez-Manzanares, Gil & Gibson, 2008). Com base no supracitado, formulou-se as primeiras hipóteses que este estudo prepõe testar:

H1: Os processos de coordenação explícita (H1a) e os processos de coordenação implícita (H1b) encontram-se positivamente relacionados com a eficácia da equipa.

1.4 O Conflito Intergrupal

O conflito é entendido na literatura como um fenómeno natural e inevitável que é gerado pelas diferenças individuais (Cronin & Weingart, 2007). No contexto do trabalho em equipa, a forma distinta como os membros raciocinam pode originar tensão entre os membros (Jehn, 1995; Odetunde, 2013). Diferentes perceções da realidade, interesses, valores, má comunicação e falta de recursos são alguns dos motivos que poderão também originar conflitos (Vargas, 2010).

A noção de conflito tem vindo a alterar-se ao longo do tempo, inicialmente era entendido como negativo e disfuncional apresentando-se como um fator que apenas prejudicava as

equipas e impedia o seu desempenho (Hackman & Morris, 1975; Pony, 1967; Wall & Callister, 1995). No entanto, com o passar do tempo deixou de ser visto como um conceito unidimensional e começou a ser visto como algo intrínseco ao funcionamento das equipas e que pode mesmo ser saudável para o funcionamento das mesmas (Coser,1997). Os conflitos podem fomentar a criatividade, melhorar as tomadas de decisão através do fornecimento de diferentes pontos de vista e de estímulos de criatividade (Walton, 1969). Desta forma, o conflito intergrupal começa a ser encarado como um construto multidimensional que pode inclusive ser utilizado como incentivo ao desempenho das equipas pois sem o mesmo a capacidade critica e de inovação é reduzida (Lewicki, Weiss & Lewin, 1992). Segundo Carnevale e Probst (1998) isto só acontece com pequenos conflitos, uma vez que na presença conflitos de maior intensidade o processamento de informação fica condicionado e consequentemente o desempenho da equipa é igualmente condicionado.

Em 1997 Jehn distinguiu três tipos de conflitos intergrupais: conflito de tarefas, conflito relacional e conflito de processo. O conflito de tarefa envolve todas as divergências sobre as decisões e forma de execução das tarefas, envolvendo distintas ideias e opiniões. O conflito relacional ou conflito cognitivo diz respeito às incompatibilidades sobre questões interpessoais, respetivamente questões sobre normas e valores ou de personalidade (Jehn, 1997). Por sua vez, o conflito de processo deriva do conflito de tarefa e corresponde ao desacordo entre os membros da equipa sobre a realização e divisão de tarefas e responsabilidades (Jehn, 1997). Já no ano de 2009 Yang trouxe a noção de conflito temporal, que será o foco deste estudo. Este conflito deriva das discordâncias entre os membros da equipa no que diz respeito ao ritmo e calendarização das atividades (Yang, 2009), a duração e natureza das tarefas e com a definição de *timings* (Mohammed & Nadkarni, 2011).

Na literatura tem sido também bastante abordado o impacto dos conflitos intergrupais na eficácia da equipa e na satisfação e desempenho dos membros da mesma. Geralmente o conflito relacional apresenta-se como aquele que produz resultados mais negativos em comparação com o conflito de tarefa (Santos & Passos, 2013). Ainda assim, ambos tem um impacto negativo nos resultados da equipa interferindo na satisfação dos membros, mas apenas o conflito relacional interfere com o desempenho da equipa (De Dreu & Weingart, 2003). Isto acontece porque o conflito relacional limita o processamento cognitivo e a capacidade de os membros adquirirem informações fornecidas pelos restantes, estando menos recetivos a ouvir e a aceitar as ideias dos outros (Jehn, 1995). Para além disso, afeta também o desempenho porque os membros focam os esforços na resolução da tarefa e nos problemas da equipa (Santos & Passos, 2013).

Este tipo de conflito afeta também todos os outros processos da equipa, como a comunicação a colaboração ou a troca de informações (Marks et al., 2001) , o que consequentemente leva a uma diminuição da satisfação dos membros (Amason, 1996). Em contrapartida, as equipas com algum nível de conflito de tarefa apresentam mais tendência para tomar as melhores decisões (Amason, 1996; Simons & Peterson, 2000). Isto acontece porque em tarefas exigentes e sem padrões de solução, a melhor decisão é alcançada pela discussão dos membros (Jehn, 1995). Para além disso, a partilha de perspetivas leva a uma maior autoconfiança e compromisso com a tarefa, o que se traduz numa maior satisfação dos membros da equipa (De Wit, Jehn & Greer, 2012). No entanto, estas conclusões não são consistentes, uma vez que algumas vezes o conflito de tarefa relaciona-se positivamente com a eficácia da equipa e outras vezes negativamente com a mesma (Ancona & Caldwell, 1992), podendo tornar-se muito grave se não for abordado e tratado de forma eficaz (Meer, 2013).

Os conflitos intergrupais originam resultados a curto e a longo prazo (De Wit et al., 2012). Os resultados a curto prazo centram-se nos estados emergentes, como é o caso da confiança, coesão do grupo (Marks et al., 2001) e na viabilidade do grupo, ou seja, na intenção de os membros continuarem a trabalhar como equipa (Balkundi & Harrison, 2006; Hackman & Wageman, 2005). Já os resultados a longo prazo focam-se na inovação, produtividade e eficácia da equipa (Ancona & Caldwell, 1992). É importante referir que foi encontrada uma relação mais forte entre os conflitos e os resultados a curto prazo do que os conflitos e os resultados a longo prazo (De Wit et al., 2012). Isto acontece quando por exemplo, a curto prazo, os membros são avaliados nas suas competências e habilidades por outros membros da equipa e essa avaliação é fraca (Swann, Polzer, Seyle & Ko, 2004), despoletando maiores níveis de *stress* (Dijkstra, Van Dierendonck & Ever, 2005).

Tal como supracitado, os conflitos temporais serão os conflitos com maior incidência neste estudo e, dado que estes correspondem a uma variação do conflito de processo (Santos, Passos, Uitdewilligen & Nubold, 2016), apresentam uma relação negativa com os resultados a curto e longo prazo, na eficácia das equipas (Passos e Caetano, 2005). Quando os membros não concordam com a distribuição de funções e tarefas os conflitos tornam-se bastante pessoais, influenciando o funcionamento da equipa a longo prazo (Greer & Jehn, 2007) e prejudicando a viabilidade do grupo e concentração dos membros na realização da tarefa (Jehn, 1995). Os conflitos temporais aumentam a frustração dos membros da equipa, pois os mesmos não se focam na tarefa e nos objetivos o que afeta a sua capacidade de adaptação e o seu desempenho (Standifer et al., 2015; Santos, Uitdewilligen & Passos, 2015a).

Na meta análise levada a cabo por Wit, Greer & Jehn (2012) foi encontrada uma relação negativa entre o conflito relacional, os conflitos de processo e os *outcomes* da equipa. No entanto, não foi encontrada uma relação entre o conflito de tarefa e os *outcomes* da equipa (De Dreu & Weingart, 2003 *cit. in* Wit, Greer & Jehn,2012).Para além disso, estes autores concluíram que os três tipos de conflitos se encontram mais relacionados negativamente com o desempenho do grupo do que com a viabilidade da equipa e , que os conflitos de processo (conflitos temporais) afetam negativamente a satisfação e coesão dos membros da equipa (Wit, Greer & Jehn,2012)

Os conflitos intergrupais surgem aquando das perceções de incompatibilidade e diferenças entre os membros (De Dreu & Gelfand, 2008).

O estudo dos conflitos de processo tem sido negligenciado na literatura, pois os estudos têm-se focado mais nos conflitos relacionais e nos conflitos de tarefas. No entanto, tem sido encontrada uma associação negativa entre o conflito de processo e os resultados da equipa (Jehn, Greer, Levine & Szulanski, 2008; Passos & Caetano, 2005)

Dos três tipos de conflitos os de tarefa são os menos associados a emoções negativas porque os membros tendem a atribuir-lhe menos conotações pessoais (Jehn et al., 2008).

Posto isto, espera-se que a relação entre os processos de coordenação e a eficácia da equipa seja mediada pelos conflitos temporais:

H2: A relação entre os processos de coordenação explícita (H2a) e implícita (H2b) e a eficácia da equipa é mediada pelos conflitos temporais.

1.5 Liderança das Equipas

1.5.1 Liderança funcional

A liderança funcional de McGrath (1962) é o modelo de liderança mais proeminente na literatura (Fleishman et al., 1991). Segundo este o modelo o papel do líder consiste em observar quais as funções que não estão a ser executadas adequadamente e providenciar recursos para que as mesmas sejam realizadas (McGrath, 1962). Nesta medida, o líder é tão mais eficaz quanto mais conseguir assegurar que todas as funções inerentes à tarefa estão a ser realizadas conforme foi planeado (Burke, Stagl, Salas, Pierce & Kendall, 2006).

A liderança funcional é uma perspetiva onde o objetivo final é a equipa atingir os objetivos definidos e específicos, levando em linha de conta os comportamentos do líder nesse sentido (Weaver, Feitosa, Salas, Seddon &Vozenillek, 2013). Neste tipo de liderança, a orientação e o desenvolvimento dos processos de equipa, a transformação da equipa numa unidade e a monitorização da *performance* são funções do líder, que deve ser procurar e

interpretar toda a informação que possa vir a condicionar o desempenho da mesma (Kozlowski & Bell, 2003).

Segundo Hackman e Walton (1986) a liderança funcional assenta no pressuposto que a liderança é um recurso para o desempenho e adaptação das equipas, sendo especialmente útil na elaboração do papel do líder. Sendo que a liderança da equipa é orientada pela satisfação das necessidades da equipa (Morgeson, DeRue, Karam, 2010). O líder pode dar respostas às necessidades da equipa de duas maneiras distintas. Em primeiro lugar prestando atenção ao ambiente de trabalho interno e externo, de forma a que consiga estar atento a qualquer fator que tenha impacto no funcionamento da equipa (Morgeson et al., 2010). Para isso deve monitorizar toda a informação acerca dos objetivos definidos e requisitos da tarefa (Hackman & Walton, 1986) e interpretar as condições do desempenho e alterações ambientais (Kozlowski et al., 1996; McGrath, 1962), precavendo todos os eventos negativos e positivos que possam acontecer (Hackman & Walton, 1986). Em segundo lugar, deve intervir e implementar soluções que mantenham ou melhorem o funcionamento da equipa, levando sempre em linha de conta o contexto em que a equipa opera (Hackman & Walton, 1986; McGrath, 1962; Zaccaro et al., 2001).

As funções de liderança não precisam de ser realizadas por uma só pessoa, podem ser distribuídas pela equipa, desde que o líder assegure o cumprimento das mesmas (Burke et al., 2006). Sendo que à luz desta teoria, a liderança é um processo dinâmico que permite a resolução de problemas sociais através de respostas genéricas (Burke et al., 2006). As respostas genéricas podem resultar da pesquisa de informação e estruturação, uso da informação na resolução dos problemas, gestão dos recursos pessoais e gestão dos recursos materiais (Fleishman et al., 1991).

A visão de liderança funcional está implícita nos sistemas das organizações (Katz & Kahn, 1978) e no modelo de eficácia da equipa de McGrath (1984) que sugere que a liderança é um *input* que melhora os resultados da equipa. Neste tipo de abordagem funcional a liderança é encarada como um papel ao invés de meros comportamentos específicos, sendo que o papel do líder é propiciar condições para que a equipa responda as exigências e necessidades tanto do ambiente como da tarefa em si (Zaccaro, Rittman & Marks, 2001).

Em 2001, Zaccaro, Ritttman e Marks, propuseram um modelo enquadrado na liderança funcional, onde as equipas são vistas como a unidade de análise e a liderança é tida como um *input* dos outros processos da equipa (Graça & Passos, 2012). Neste âmbito, pretendeu-se verificar se em equipas com uma liderança temporal sólida a relação entre os processos de

coordenação (explicíta e implícita) na atenuação dos conflitos é mais clara, sendo esta a segunda hipótese de investigação:

H3: A relação dos processos coordenação explicita (H3a) e implícita (H3b) na atenuação dos conflitos são mais evidentes em equipas com uma liderança temporal sólida.

1.5.2 Liderança temporal

A liderança temporal corresponde ao estabelecimento e sincronização dos comportamentos e dos recursos temporais. Sendo que a liderança temporal maximiza a performance da equipa, promovendo alguns benefícios e reduzindo os problemas associados às diversidades temporais da equipa (Mohammed & Nadakarni, 2011).

O mercado encontra-se cada mais volátil, com elevada concorrência, o que obriga a rápidas respostas às necessidades. Isto obriga à definição de prazos temporais curtos e à coordenação de múltiplos projetos em termos de timings e objetivos (Fine, 1998). Estes desafios exigem que a equipa faça uma gestão adequada e cuidadosa do tempo (Lientz & Rea, 2001). A diversidade temporal nas equipas pode melhorar a eficácia, estabelecendo requisitos de desempenho como é o caso da velocidade de execução dos objetivos da tarefa a curto e longo prazo (Mohammed & Harrison, 2007). No entanto, isto também pode originar ambiguidade sobre o ritmo e distribuição das atividades em termos temporais, o que pode originar conflitos entre os membros das equipas e consequentemente afetar a qualidade dos resultados (McGrath, 1991). Desta forma, a programação e cronometragem das atividades e a alocação dos recursos temporais (McGrath & Kelly, 1986) é imprescindível para que se cheguem aos resultados estabelecidos.

Trabalhar num ambiente claro com as atividades distribuídas temporalmente reduz a ambiguidade temporal, unificando os marcos das tarefas que permitem aos membros da equipa acompanhar o progresso das mesmas (Zerubável, 1981). Segundo Schriber (1986) a sincronização das atividades reduz os conflitos temporais e regula a direção da tarefa, ajudando na coordenação entre os membros da equipa e ajustando os ciclos de trabalho individuais. A pressão temporal pode ser atenuada pela criação de *timings* e priorização dos objetivos das tarefas, alocando eficientemente os recursos temporais (Schriber, 1986). Quando os membros da equipa são submetidos a menos pressão temporal são mais produtivos e denota-se um maior comprometimento com as tarefas (Gevers et al., 2001).

A liderança encontra-se ligada ao estabelecimento de prazos e comunicação dos mesmos aos membros da equipa (Gevers, et al., 2001), sendo que a tarefa de gestão de conflitos temporais recaí muitas vezes sobre o líder (Mohammed & Nadakarni, 2011). A gestão temporal

das atividades e o ajuste dos *timings* consoante as habilidades dos membros é função da liderança (Halbesleben, Novicevic, Harvey & Buckley, 2003).

A liderança temporal é distinta da liderança orientada para a tarefa, na medida que representa o conjunto de comportamentos focados no tempo, enquanto que quando orientada para a tarefa, a liderança foca-se em manter os padrões de desempenho e monitorizar o estabelecimento de tarefas e objetivos (Fleishman, 1973). Desta forma, na liderança orientada à tarefa não são abordados os *timings* definidos para cada etapa da tarefa (Mohammed & Nadakarni, 2011).

Todas as equipas, explicita ou implicitamente, têm prazos definidos sendo que a conclusão das tarefas nesses prazos é um dos indicadores do sucesso da equipa (Hackman, 1990 *cit. in* Mohammed & Nadakarni, 2011). Como tal, a liderança temporal contribui diretamente para o desempenho e eficácia da equipa (Mohammed & Nadakarni, 2011). Actualmente as equipas deparam-se com fatores externos como ciclos económicos, tecnologia e fatores ambientais e contextuais e o ajuste a esses fatores externos é crucial para maximizar o desempenho da equipa (Ancona, Goodman, Lawrence & Tushman, 2001). Comportamentos característicos de uma liderança temporal permitem que a equipa crie estruturas temporais internas que permitem lidar com as atividades externas ao ambiente do projeto (Ancona et al., 2001), permitindo por exemplo que sejam delineados *deadlines* que permitam aos membros ajustar o ritmo de trabalho e estarem alinhados com os prazos externos.

Em suma, a liderança temporal pressupõe a estruturação, coordenação, estabelecimento de prazos e orientação da equipa para o cumprimento dos mesmos, contando com tempo para eventuais imprevistos (Mohammed & Nadakarni, 2011). Todos os líderes que estabelecem prazos claros e os transmitem à equipa, maximizam a produtividade da mesma (Halbesleben et al., 2003).

1.5.3 O papel da liderança na eficácia do trabalho em equipa

A liderança apresenta-se como um elemento fulcral para o sucesso dos processos de trabalho na equipa e tal como as contribuições individuais são encaradas como um *input* para eficácia da equipa (Künzle, Kolbe & Grote, 2009). A investigação na área da liderança tem sofrido algumas mudanças substanciais, sendo que Jago (1982) caracteriza estas alterações em quatro fases: na primeira fase a pesquisa apenas focava traços e características individuais dos líderes (e.g., personalidade ou competências a nível social); numa segunda fase a liderança começou a torna-se num processo observável sobre interações entre líder e equipa; na terceira e quarta fase foram incorporadas as contingências do meio (Jago, 1982). Desta forma, nas duas

primeiras fases assistia-se a uma perspetiva em que o líder teria características individuais e comportamentos similares enquanto que na terceira fase começou a estudar-se quais eram os traços e características do líder que em diferentes circunstâncias eram eficazes e na última fase quais tentou descobrir-se quais eram os comportamentos que levavam a uma liderança eficaz (Jago, 1982).

As noções das funções do líder também se têm, alterado ao longos dos tempos, começando a ser visto como alguém que apoia as equipas nos processos de trabalho com a finalidade de atingir os objetivos de forma eficaz e não como alguém que apenas toma decisões e influencia a equipa através de recompensas ou punições (Jago, 1982). Com a criação das equipas virtuais também a interação direta entre líder e liderados tem vindo a sofrer alterações, uma vez que cada vez mais existem equipas que não trabalham juntas no mesmo tempo e espaço (Jago, 1982) , surgindo muito vezes a necessidade de se autogerir na ausência do líder (Kozlowski & Bell, 2001). Um dos aspectos do líder deve ser a capacidade de reação à mudança (Avolio & Yammarino, 2002). O líder é o elemento que une os membros da equipa e combina os esforços para promover o sucesso da organização (Hogan & Kaiser, 2005).

Atualmente a eficácia da equipa não se prediz apenas com base no líder, existindo todo um conjunto de condicionalidades que devem ser levadas em linha de conta. O foco do presente estudo será a relação entre o líder e a equipa, no entanto, a liderança tem sido também estudada a nível individual e ao nível das trocas entre o líder e os subordinados (Kozlowski & Bell, 2003). Um líder tem responsabilidades sob as capacidades e competências de cada membro da equipa, bem com tem o dever de potencializar os mecanismos e meios necessário ao atingimento da eficácia da equipa (Salas, Burke e Wilson-Donnelly, 2004).

O líder deve garantir que a equipa possui todos os recursos necessários, monitorizando a procura e partilha de informação relevante para obtenção dos objetivos comuns (Salas, et al., 2004). Não obstante, o líder deve garantir que os membros da equipa preservam os conhecimentos partilhados necessários para o atingimento dos objetivos e que têm os comportamentos potenciadores de uma performance independente, coordenada e adaptativa (Salas et al., 2004). Para além disso, o líder é responsável por gerir a interação da equipa com o contexto situacional, devendo sempre ficar atento às alterações contextuais que possam vir, de alguma forma, a comprometer o trabalho da equipa (Zaccaro et.,2001). Existem diferentes tipo de liderança que produzem diferentes efeitos, por exemplo: líderes atenciosos promovem a satisfação dos membros com o trabalho; líderes mais estruturais tendem a possuir equipas

com maiores níveis de desempenho e líderes transformacionais levam a um maior comprometimento com a organização (Judge & Piccolo, 2004).

Como já foi referido anteriormente, a eficácia da equipa é condicionada por aspetos externos e internos à mesma, não dependendo exclusivamente do desempenho do líder, no entanto, o mesmo deve apresentar-se como um facilitador dos processos cognitivos (entre outros) que ocorrem no seio da equipa (Salas, Sims & Burke, 2005). Zaccaro e os colegas (2001) propuseram um modelo em que os processos de liderança vão afetar os processos cognitivos, motivacionais, afetivos e de coordenação da equipa. Os processos cognitivos dizem respeito aos modelos mentais partilhados, processamento da informação e metacognições coletivas; os processos motivacionais correspondem a eficácia percebida, às normas de trabalho e a união do grupo; por sua vez, os processos afetivos dizem respeito a toda a composição emocional da equipa, incluindo o controlo do conflito e a inteligência emocional (Zaccaro et.,2001). Por fim, os processos de coordenação de equipa que serão detalhados neste estudo e correspondem a fenómenos onde os *inputs* dão origem a *outputs* (Weave et al., 2013).

Os líderes acabam por atuar como promotores das condições necessárias para que os membros da equipa consigam conjugar as contribuições individuais com o objetivo final da equipa. Estes devem ser responsáveis pela boa coordenação, sendo que para isso é necessário existir correspondência entre os membros da equipa e a e exigência da tarefa (Zaccaro, 2001). Deve ainda providenciar estratégias objetivas que permitam aos elementos estar a par dos cursos de ação a tomar e monitorização das alterações ambientes, tendo sempre atenção às contingências do mesmo (Zaccaro, 2001). Para além disso, sempre que necessário o líder deve reajustar as estratégias a adotar em consequência das alterações do meio, fornecendo sempre feedback para consciencializar os indivíduos sobre o seu próprio desempenho (Zaccaro, 2001).

A relação entre o líder e os membros da equipa explica a variação do desempenho da equipa (Balkundi, Kilduff, & Harrison, 2011). Um líder possui laços com os membros da equipa, podendo e recorrer a estes para transmitir objetivos e metas, antecipar problemas e gerir os recursos existentes (Balkundi & Harrison, 2006).

Em jeito de conclusão, a díade líder equipa não deve ser entendida de forma linear, na medida em que é uma relação recíproca onde a equipa também exerce influência perante o líder, com aspetos como o tipo de relação de autoridade, ambiente da organização ou constituição da equipa (Zaccaro, 2001). Apoiar a gestão autónoma da equipa (Cohen & Bailey, 1997), fornecer *feedback* e comunicar com a equipa (Marks et al., 2001) potenciam o funcionamento da equipa e maximiza a eficácia da mesma (Morgeson et al., 2010).

Com base na revisão elaborada, pretende estudar-se em que medida a liderança da equipa, focada nos aspetos temporais, promove a influência da coordenação (explícita e implícita) nos conflitos e eficácia da equipa:

H4: A liderança temporal modera a (força) da mediação do conflito na relação entre os processos coordenação e eficácia das equipas.

O modelo de estudo proposto pode ser analisado na figura 1:

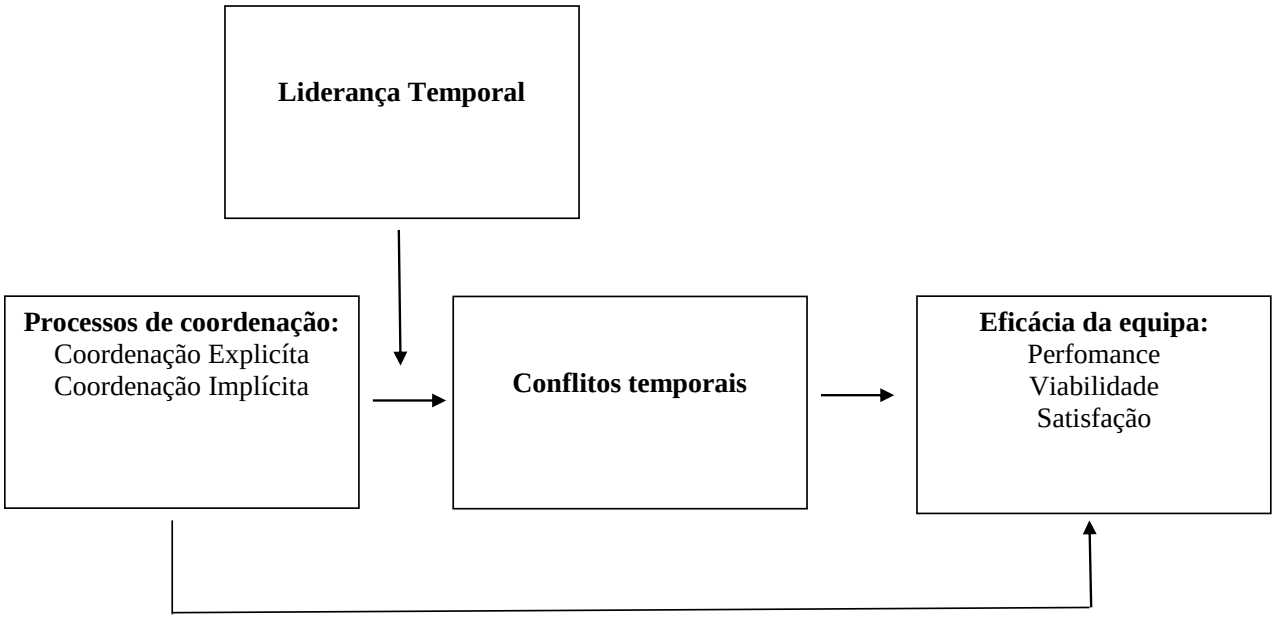


Figura 1. Modelo conceptual

Capítulo II – Método

2.1 Participantes[1]

A amostra recolhida é constituída por 55 equipas (210 indivíduos) pertencentes a empresas de consultoria (Quadro 1), sendo que a sua dimensão varia entre dois a seis elementos (*M* = 4.10; *DP* = 1.03. Em média, os participantes tinham 29 anos (*DP* = 6.19), com idades compreendidas entre os 18 e os 53 anos, sendo que 105 indivíduos (50.5%) eram do género

[1] No Anexo A encontram-se as análises descritivas que apoiam estas estatísticas.

masculino. No que diz respeito à antiguidade, a maioria dos elementos encontrava-se há menos de 1 ano na empresa (43.8%), variando entre 1 a 5 anos (*M* = 1.98; DP = 1.17).

A amostra foi ainda constituída por 55 líderes, com idades compreendidas entre 26 e 62 anos (*M* = 38.24; *DP* = 7,66), correspondendo 65.5% ao género masculino. A maioria dos indivíduos encontrava-se na empresa há 5 anos (43.6%).

(O detalhe da amostra é apresentado no anexo A).

Quadro 1

Descrição da amostra

		Colaboradores (N = 210)	Líderes (N = 55)
Idade	Média	28.77	38.24
	Desvio-Padrão	6.19	7.66
Sexo	Feminino	103	19
	Masculino	105	36
Antiguidade na empresa	Menos de 1 ano	92	5
	Entre 1 e 3 anos	62	11
	Entre 3 e 5 anos	32	9
	Entre 5 e 7 anos	5	6
	Mais de 7 anos	15	24

Fonte: Cálculos próprios.

2.2 Procedimento

O presente projeto de investigação designado por *Consulteam* foi levado a cabo por um grupo de mestrandos do ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, como o objetivo de estudar os fatores associados ao trabalho em equipa que contribuem quer para a eficácia, quer para a satisfação dos elementos constituintes da mesma.

Realizou-se um estudo correlacional *cross-sectional* em que foram aplicados dois questionários de preenchimento individual aplicados num único momento. Os questionários foram aplicados em papel, sendo que um era destinado ao líder (Anexo B) e outro aos membros das suas equipas (Anexo C). De forma a garantir a confidencialidade dos questionários, os mesmos foram deixados nas consultoras com envelopes com o número de cada equipa e uma carta de explicação do estudo (Anexo D)., sendo que foram recolhidos duas semanas após a entrega.

O questionário elaborado para os membros das equipas foi mais abrangente uma vez que incorporava as variáveis de estudo dos restantes elementos do projeto *Consulteam.* No entanto, o presente estudo foca-se apenas na perceção de eficácia da equipa, na liderança temporal, nos conflitos temporais e nos processos de coordenação da equipa.

2.3 Operacionalização das Variáveis

Eficácia da equipa

A eficácia da equipa foi medida com base em três dimensões: performance, viabilidade e satisfação. A performance foi operacionalizada através de dois itens adaptados de González-Romá, Fortes-Ferreira e Peiró (2009) em que os participantes indicavam o grau com o qual concordavam ou discordavam com as afirmações: "A minha equipa tem um bom desempenho" e "A minha equipa é eficaz", numa escala de Likert de sete pontos (1= Discordo totalmente a 7= Concordo totalmente). Estes itens revelaram um bom nível de consistência interna (α = .87). Para medir a viabilidade recorreu-se igualmente a dois itens ("Não hesitaria em trabalhar com esta equipa em outros projetos"; "Esta equipa poderia trabalhar bem em futuros projetos") adaptados de Costa, Passos e Barata (2015). Os participantes respondiam numa escala de Likert de sete pontos (1= Discordo totalmente a 7= Concordo totalmente), revelando uma boa consistência interna (α = .88). Por sua vez, a dimensão de satisfação foi mensurada a partir de 1 item ("Estamos satisfeitos em trabalhar nesta equipa") baseado na investigação de Standifer, Raes, Peus, Santos e Weisweiler (2015). Os colaboradores responderam numa escala de Likert de 7 pontos (1 = Discordo Totalmente a 7 = Concordo Totalmente).

Liderança temporal

A liderança temporal foi operacionalizada através de uma escala de sete itens adaptada e validada por Mohammed e Nadkarni (2011). Os participantes respondiam ao itens reportando-se ao comportamento do líder ("Relembra os membros sobre prazos importantes/a data limite para tomarem uma decisão"; "Estabelece prioridades para as tarefas e distribui o tempo para cada uma"; "Prepara e desenvolve atempadamente planos para contingências para ultrapassar eventuais problemas"; "Insiste para os membros terminarem as tarefas a tempo"; "Estabelece prazos para avaliar o progresso da equipa"; "É eficaz a coordenar a equipa de forma a cumprir os objetivos e os prazos estabelecidos"; "Acompanha a equipa para que o trabalho seja concluído dentro do prazo"), numa escala de Likert de 7 pontos (1=Nunca a 7=Sempre). A presente escala apresentou uma consistência interna muito boa (α = .91).

Conflitos temporais

O conflito de gestão de tempo foi operacionalizado através de três itens da escala de Standifer *et al.* (2015) onde era pedido aos participantes para identificarem a frequência de determinadas situações ("Existe desacordo entre os membros sobre a forma de distribuir o tempo disponível na realização de tarefas"; "Existe desacordo entre os membros sobre o tempo que é necessário despender para realizar as tarefas"; "Os membros da equipa estão em

desacordo em relação à rapidez com que as tarefas devem ser realizadas") numa escala de Likert de 7 pontos (1=Nunca a 7=Sempre). A consistência interna apresentada é boa (α = .89).

Coordenação das equipas

Os processos de coordenação das equipas foram divididos entre coordenação explícita e coordenação implícita. A coordenação explícita foi medida através de quatro itens propostos por West, Markiewicz e Dawson (2004) e validados em contexto português por Marques-Quinteiro et al., 2013, apresentando um bom índice de consistência interna (α = .86). Os itens "Debatemos entre todos sobre a melhor forma de realizar o trabalho", "Reunimos com frequência para assegurar uma cooperação e comunicação efetiva" e "Temos o cuidado de dar uns aos outros informação relacionada com o trabalho" eram respondidos numa escala de Likert de 7 pontos (1=Discordo totalmente a 7=Concordo totalmente), reportando-se à forma como a equipa trabalha e funciona. Por sua vez, a coordenação implícita foi operacionalizada através de três itens da escala de Marques-Quinteiro et al., 2013, contando com uma consistência interna razoável (α = .76). Os itens "Antecipamos o que cada membro da equipa faz/precisa em determinado momento", "Ajustamos o comportamento para nos anteciparmos às ações dos outros membros" e "Sincronizamos o trabalho entre nós, reduzindo a comunicação ao mínimo indispensável" foram igualmente respondidos numa escala de Likert de 7 pontos (1=Discordo totalmente a 7=Concordo totalmente).

Capítulo III- Resultados

3.1 Agregação das Variáveis

O nível de análise do presente estudo foi a equipa, desta forma, todos os dados individuais recolhidos foram agregadas para o nível de equipa. De modo a justificar e permitir uma correta agregação foi calculado o Rwg(j) (James, Demaree & Wolf, 1993) para cada uma das variáveis em analisar.

Na coordenação explicita, o Rwg(j) variou entre .12 e 1, com uma média de 0.76 (*DP* = 0.22); na coordenação implícita o Rwg(j) variou entre -.38 e .99 , com uma média de 0.74 (*DP* = 0.28); no conflito temporal, o Rwg(j) variou entre -0.13 e 1, com uma média de 0.73 (*DP* = 0.24); na liderança temporal, o Rwg(j) variou entre -0.12 e 1, com uma média de 0.69 (*DP* = 0.32); no que diz respeito à performance, satisfação e viabilidade da equipa através do líder, obtiveram-se Rwg(j) de 0.84 , 0.80 e 0.74, respetivamente. Desta forma, prosseguimos com a agregação (Quadro 2), ficando com uma amostra de 55 equipas.

Quadro 2
Estatísticas Descritivas e Correlações entre as Variáveis do Modelo

	M P	Ɪ lpha	A wg(j)	R	1	2	3	4	5	6
1. Coordenação explicita	5.50 .82	0	.86 .76	0						
2. Coordenação implicita	4.95 .65	0 76	. .74	0 *	.79*					
3. Conflito temporal	2.65 .77	0 89	. .73	0 .31*	- .23	-				
4. Liderança temporal	5.31 .83	0 91	. .69	0 *	.69* **	.61 .05	-			
5. Performance da equipa pelo líder	5.79 .74	0	.87 3	0.8	.29*	.19 .09	-	.16		
6. Satisfação da equipa pelo líder	5.67 .88	0	0	0.8	.25	.24 .03	-	.20 **	.56	
7. Viabilidade da equipa pelo líder	6.23 .77	0	.88 4	0.7	.18	.09 .06	-	.08 **	.49 **	.38

Nota. N = Equipas, **p < .01, *p < .05
Fonte: Cálculos próprios.

3.2 Teste das Hipóteses

No quadro 2 podemos verificar as correlações entre as variáveis em estudo, média, desvios-padrões e respetivos índices de Rwg(j). Teve-se em consideração os níveis de significância de 0.05 e de 0.01, assistindo-se a uma correlação positiva e significativa entre os dois processos de coordenação (r = .79, p < .001) e da liderança temporal com a coordenação explícita e implícita (r = .69, p < .001; r = .61, p < .001).

Contrariamente, assistiu-se a uma correlação negativa e significativa entre o conflito temporal e coordenação explícita (r = -.31, p = .02), o que significa que quanto maior a coordenação explícita menor os conflitos temporais e vice-versa. O mesmo não se verificou com a coordenação implícita. As três dimensões utilizadas para medir a eficácia da equipa (performance, satisfação e viabilidade) também se encontram positivamente correlacionadas entre si.

Não foi encontrado suporte para a hipótese 1 uma vez que a única correlação positiva significativa encontrada entre os processos de coordenação da equipa e a eficácia da mesma foi ao nível da performance e da coordenação explícita (r = .29, p = .29). Ou seja, quanto maior os mecanismos de coordenação explícita maior a perceção de performance, o mesmo não acontece nas dimensões de viabilidade e de satisfação.

3.2.1 Resultados de regressão para o modelo de mediação

Com o objectivo de testar a hipótese de estudo sobre o efeito de mediação dos conflitos temporais na relação entre os processos de coordenação e a eficácia das equipas (Figura 2) realizou-se uma Regressão Linear Múltipla através do método paramétrico sugerido por Baron e Kenny (1986). O presente método consiste na testagem do efeito de mediação através de três steps: primeiro procedeu-se à regressão da variável eficácia das equipas (variável critério) nos processos de coordenação (variável preditora); seguidamente regrediu-se a variável conflitos temporais (mediadora) nos processos de coordenação (variável preditora) e por último regrediu-se a eficácia das equipas (variável critério) nos processos de coordenação (variável preditora) e nos conflitos temporais (mediadora). Este processo realizou-se com a coordenação explicita e a coordenação implícita e com as três dimensões da eficácia da equipa (performance, viabilidade e satisfação) com os conflitos temporais, dando assim origem a seis análises distintas, tal como se pode confirmar no Anexo E.

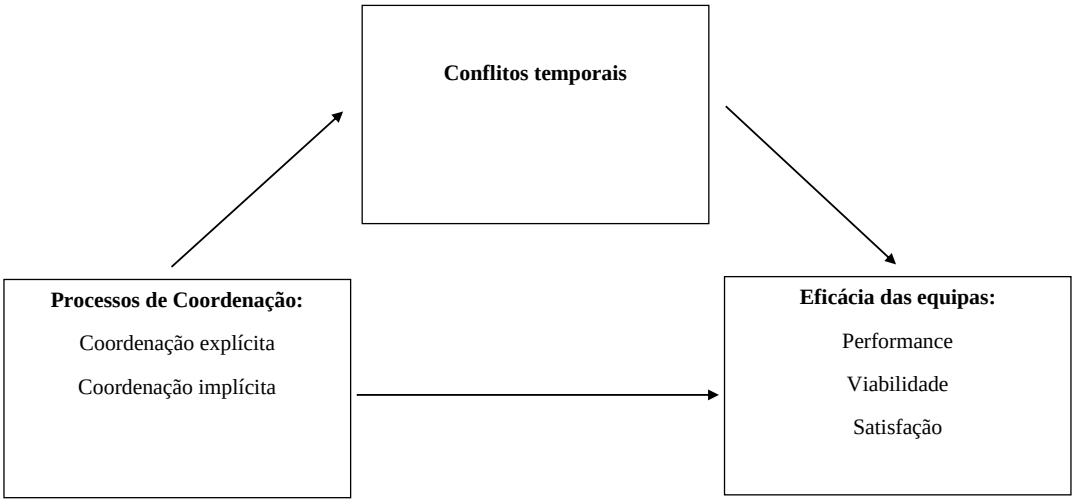


Figura 2. Modelo de mediação

A hipótese em análise refere-se ao efeito mediador dos conflitos temporais na relação entre os processos de coordenação e a eficácia das equipas (Quadro 3 e Quadro 4).

O modelo de mediação dos conflitos temporais na relação entre a coordenação explícita e a performance não é significativo (F (2, 51) = 2.45, p = .09) e explica 8.8% da variação da performance (R^2 = .09). O efeito da coordenação explícita nos conflitos temporais é negativo e significativo (B = -0.27, t = -2.17, p = 0.04, 95% *IC* = -0.51, -0.02). Isto é, nas equipas onde são adotados processos de coordenação explicita tendem a existir menos conflitos temporais. O efeito dos conflitos temporais na performance é negativo, não se apresentando como significativo (B = -0.00, p = .99). Verificamos que o efeito direto da coordenação explícita na performance é positivo e significativo (B = 0.27, t = 2.12, p = .04, 95% *IC*= 0.01, 0.52). O que significa que quanto mais são os processos de coordenação explicita maior a performance percebida. O efeito indireto é inexistente (B = 0.000, *Sobel Z* = .01, p = .99, 95% *Boot IC* = -0.07, 0.09).

O modelo de mediação dos conflitos temporais na relação entre a coordenação explícita e a viabilidade não é significativo (F (2, 52) = .88, p = .42) e explica 3.3% da variação da viabilidade (R^2 = .03). O efeito da coordenação explícita nos conflitos temporais é negativo e significativo (B = -0.29, t = -2.35, p = 0.02, 95% *IC* = -0.53, -0.04). Isto é, nas equipas onde são adotados processos de coordenação explicita tendem a existir menos conflitos temporais. O efeito dos conflitos temporais na viabilidade é positivo, no entanto também não é significativo (B = 0.001, p = .99). O efeito direto da coordenação explícita na viabilidade é positivo, mas não significativo (B = 0.17, p = .21). O efeito indireto é inexistente (B = 0.00, *Sobel Z* = -.00, p = .99, 95% *Boot IC* = -0.10, 0.15).

Por sua vez, modelo de mediação dos conflitos temporais na relação entre a coordenação explícita e a satisfação não é significativo (F (2, 52) = 1.76, p = .18) e explica 6.3% da variação da variabilidade (R^2 = .06). O efeito da coordenação explícita nos conflitos temporais é negativo e significativo (B = -0.29, t = -2.35, p = .02, 95% *IC* = -0.53, -0.04). Isto é, nas equipas onde são adotados processos de coordenação explicita tendem a existir menos conflitos temporais. O efeito dos conflitos temporais na satisfação é positivo, no entanto também não é significativo (B = 0.06, p = .72). O efeito direto da coordenação explícita na satisfação é positivo, mas não significativo (B = 0.28, p = .07). O efeito indireto é negativo e não significativo (B = -0.02, *Sobel Z* = -.33, p = .74, 95% *Boot IC* = -0.12, 0.75).

Quadro 3

Resultados da regressão para o modelo de mediação dos conflitos temporais na relação entre os processos de coordenação explícita e a eficácia das equipas

Variáveis Preditoras	Conflitos temporais		Eficácia das Equipas					
			Performance		Viabilidade		Satisfação	
	B	*SE*	*B*	*SE*	*B*	*SE*	*B*	*SE*
Efeito Total								
Constante			4.32***	0.66	5.29***	0.70	4.21***	0.79
Coordenação explícita			0.27**	0.12	0.17	0.13	0.27	0.14
Efeito Direto								
Constante	4.24***	0.68	4.33***	0.88	5.29***	0.93	3.97***	1.05
Coordenação explícita	-0.29**	0.12	0.27**	0.13	0.17	0.13	0.28	0.15
Conflitos temporais			-0.00	0.14	0.00	0.14	0.06	0.16
Efeito Indireto			0.00	0.04	0.00	0.06	-0.02	0.05
95% *Bootstrap IC*			-0.07	0.09	-0.10	0.15	-0.12	0.08
R^2 *ajustado=*	0,09**		0.09		0,03		0.06	
	F(1,53)= 5.52		F(2, 51) = 2.45		F(2, 52) = 0.88		F(2, 52) = 1.76	

*** p < 0,001; **p<0,05

Fonte: Cálculos próprios.

O modelo de mediação dos conflitos temporais na relação entre a coordenação implícita e a performance não é significativo (F (1, 2) = 1.01, p = .37) e explica 3.8% da variação da performance (R^2 = .04). O efeito da coordenação implícita nos conflitos temporais é negativo, mas não é significativo (B = -0.28, p = .08). O efeito dos conflitos temporais na performance é negativo, não se apresentando como significativo (B = -0,04, p = .77). Verificamos que o efeito

direto da coordenação implícita na performance é positivo, mas não significativo (*B* = 0.20, *p* = .21). O efeito indireto é positivo, mas não significativo (*B* = 0.012, *Sobel Z* = .257, *p* = .79, 95% *Boot IC* = -0.06, 0.14).

O modelo de mediação dos conflitos temporais na relação entre a coordenação implícita e a viabilidade não é significativo (*F* (2, 52) = .22, *p* = .80) e explica 0.9% da variação da viabilidade (R^2 = .01). O efeito da coordenação implícita nos conflitos temporais é negativo, mas não é significativo (*B* = -0.28, *p* = .09). O efeito dos conflitos temporais na viabilidade é negativo, no entanto também não é significativo (*B* = -0.04, *p* = .79). O efeito direto da coordenação implícita na viabilidade é positivo, mas não significativo (*B* = 0.09, *p* = .59). O efeito indireto é positivo, mas não significativo (*B* = 0.01, *Sobel Z*= .23, *p* = .82, 95% *Boot IC* = -0.07, 0.21).

Por sua vez, modelo de mediação dos conflitos temporais na relação entre a coordenação implícita e a satisfação não é significativo (*F* (2, 52) = 1.55, *p* = .22) e explica 5.6% da variação da satisfação (R^2 = .06). O efeito da coordenação implícita nos conflitos temporais é negativo, mas não é significativo (B= -0.28, *p* = .09). O efeito dos conflitos temporais na satisfação é positivo, no entanto também não é significativo (*B* = 0.03, *p* = .85). O efeito direto da coordenação implícita na satisfação é positivo, mas não significativo (*B* = 0.33, *p*= .09). O efeito indireto é negativo e não significativo (*B* = -0.01, *Sobel Z* = -.17, *p* = .87, 95% *Boot IC* = -0.11, 0.73).

Quadro 4

Resultados da regressão para o modelo de mediação dos conflitos temporais na relação entre os processos de coordenação implícita e a eficácia das equipas

Variáveis Preditoras	Conflitos temporais		Eficácia das Equipas					
			Performance		Viabilidade		Satisfação	
	B	*SE*	*B*	*SE*	*B*	*SE*	*B*	*SE*
Efeito Total								
Constante			4.73***	0.77	5.73***	0.81	4.09***	0.90
Coordenação implícita			0.22	0.15	0.10	0.16	0.32	0.181
Efeito Direto								
Constante	4.03***	0.79	4.89***	0.96	5.88***	0.99	3.97***	1.11
Coordenação implícita	-0.28	0.16	0.20	0.16	0.09	0.17	0.33	0.19
Conflitos temporais			-0.04	0.14	-0.04	0.14	0.03	0.16
Efeito Indireto			0.01	0.05	0.01	0.06	-0.01	0.04
95% *Bootstrap IC*			-0.06	0.14	-0.07	0.21	-0.11	0.07
R^2 *ajustado* =	0,06		0.04		0,01		0,06	
	$F(1,53)= 3.08$		$F(2, 51) = 1.01$		$F(2, 52) = 0.22$		$F(2, 52) = 1.55$	

*** $p < 0,001$; **p<0,05

Fonte: Cálculos próprios.

Em suma, pode concluir-se que os processos de coordenação não têm efeito na eficácia das equipas através dos conflitos temporais, deixando a hipótese 2 sem suporte.

3.2.2 Resultados de regressão para o modelo de moderação

Com o objectivo de testar a hipótese de estudo sobre o efeito de moderação da liderança temporal na relação entre a coordenação e os conflitos temporais (Figura 3) procedeu-se à realização de duas regressões lineares múltiplas.

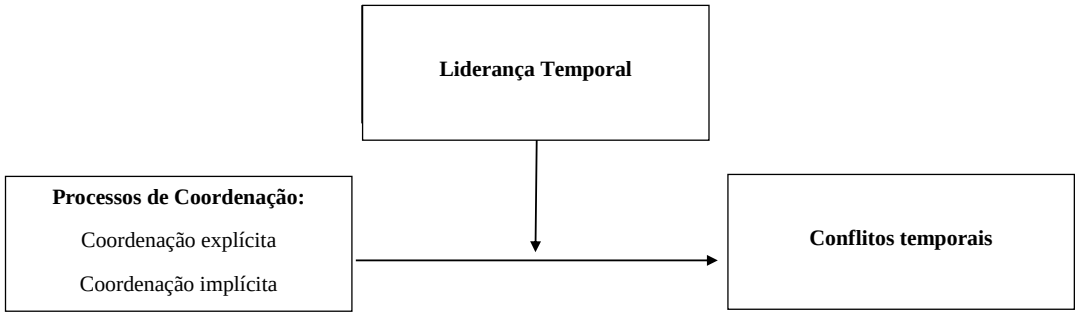


Figura 3. Modelo de moderação

O modelo procura apurar se existe efeito moderador da liderança temporal na relação entre a coordenação explícita e os conflitos temporais. Tal como se pode verificar no Quadro 5, o modelo linear explica 14% (R^2 = .14) da variação dos conflitos temporais, sendo este valor significativo (F (3, 51) = 2.87, p = .04).

Verifica-se que a coordenação explícita tem um efeito negativo nos conflitos temporais, pelo que quanto maiores forem os processos de coordenação explícita menores serão os conflitos temporais (B = -.509, t = -2.794, p = .01, 95% IC = -0.88, -0.14). No entanto, os resultados não evidenciaram a moderação da liderança temporal nesta relação (t= -0.334, p = .74), não se encontrando evidências para a confirmação da hipótese 3a.

Quadro 5

Resultados da regressão para o modelo de moderação da liderança temporal na relação entre a coordenação explicita e os conflitos temporais

Variáveis preditoras	Conflitos temporais	
	B	*Erro-Padrão*
Constante	2.68	0.13
Coordenação Explícita [A]	- 0.51*	0.18
Liderança Temporal [B]	0.29	0.17
Interação [A*B]	-0.06	0.18
R^2 *ajustado* =	0.14*	
	F (3, 51) = 2.87*	

*P<0,05

Fonte: Cálculos próprios.

No que diz respeito ao efeito moderador da liderança temporal na relação entre a coordenação implícita e os conflitos temporais, tal como se pode confirmar no quadro 6, o modelo linear permite explicar 7% (R^2 *ajustado*= .69) da variação do nível de conflito temporal, não apresentando um valor significativo (F (3, 51) = 1.262, p = .29).

A coordenação implícita não se apresenta como um preditor significativo dos níveis de conflitos temporais (B = -0.372, t = -1.844, p = .07, 95% *IC*= -0.78, 0.03), sendo que o efeito de interação também não é significativo (B = 0.060, t = 0.31, p = 0.76). Desta forma, também não foi encontrado suporte para a hipótese 3b.

Quadro 6

Resultados da regressão para o modelo de moderação da liderança temporal na relação entre a coordenação implícita e os conflitos temporais

Variáveis preditoras	Conflitos temporais	
	B	*Erro-Padrão*
Constante	2.63	0.12
Coordenação Implícita [A]	-0.37	0.20
Liderança Temporal [B]	0.12	0.16
Interação [A*B]	0.06	0.19
R^2 *ajustado* =	0.07	
	F (3, 51) = 2.87*	

*P<0,05

Fonte: Cálculos próprios.

3.2.3 Resultados da regressão para o modelo da mediação moderada

Com o objetivo de testar se o efeito condicional indireto dos processos de coordenação na eficácia das equipas por meio dos conflitos temporais é mais forte em equipas com uma liderança temporal acentuada (Figura 4) realizou-se um modelo de mediação moderada.

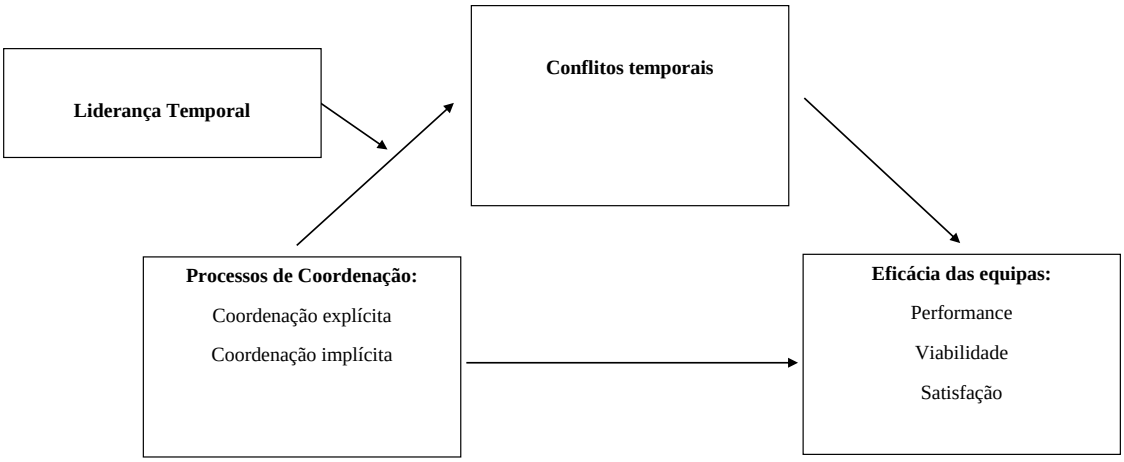


Figura 4. Modelo de mediação moderada

Relativamente ao modelo com as variáveis-critério performance e viabilidade verificou-se que o efeito de interação entre a coordenação explícita e a liderança temporal é negativo, não se apresentando como um efeito significativo (B = -0.05, p = .79; B = -0.06, p = .74). Já o efeito de interação entre a coordenação implícita e a liderança temporal apesar de positivo, não é igualmente significativo (B = 0.02, p = .91; B = 0.06, p = .74). No que diz respeito à variável critério satisfação verificou-se que o efeito de interação entre a coordenação explícita e a liderança temporal é negativo e não significativo (B = -0.06, p = .74), com a coordenação implícita assiste-se a um efeito positivo, mas também não significativo (B = 0.06, p = .76).

No que diz respeito à coordenação explícita, com a variável critério performance o efeito condicional indireto não se apresentou como significativo (B = -0.03, 95% *Boot IC*= -0.27, 0.12; Quadro 6). O mesmo acontece com a coordenação implícita (B = 0.02, 95% *Boot IC*= -0.07, 0.20; Quadro 6). Como supracitado o efeito direto da coordenação explícita na performance é positivo e significativo (B = 0.27, t = 2.12, p = .04, 95% *IC* = 0.01, 0.52; Quadro 3). O que significa que para cada unidade de aumento da coordenação explícita, existe um aumento de 0.267 sobre a perceção de performance das equipas, controlando-se o efeito da liderança e conflitos temporais. O mesmo não se verifica com a coordenação implícita (B = 0.20, p = .21; Quadro 3).

Quadro 7

Resultados da mediação moderada dos processos de coordenação através dos níveis de liderança temporal, para a performance.

		Coordenação explícita					Coordenação implícita			
Moderador	Nível	Efeito Condicional Indireto	SE	Boot ICLI	Boot ICLS	Nível	Efeito Condicional Indireto	SE	Boot ICLI	Boot ICLS
Liderança Temporal										
Baixo	-0.83	-0.03	0.08	-0.21	0.10	-0.83	0.02	0.07	-0.10	0.18
Médio	0.00	-0.03	0.08	-0.21	0.12	0.00	0.02	0.06	-0.09	0.18
Alto	0.83	-0.03	0.09	-0.24	0.12	0.83	0.02	0.07	-0.07	0.20

Fonte: Cálculos próprios.

No que diz respeito à coordenação explícita, com a variável critério viabilidade não foi encontrado efeito condicional indireto (*B* = 0.00, 95% *Boot IC* = -0.24, 0.31; Quadro 7). Com a coordenação implícita o efeito condicional indireto também não se apresenta como significativo (*B* = 0.01, 95% *Boot IC* = -0.09, 0.29; Quadro 7).

Quadro 8

Resultados da mediação moderada dos processos de coordenação através dos níveis de liderança temporal, para a viabilidade.

		Coordenação explícita					Coordenação implícita			
Moderador	Nível	Efeito Condicional Indireto	SE	Boot ICLI	Boot ICLS	Nível	Efeito Condicional Indireto	SE	Boot L ICLS	Boot ICLS
Liderança Temporal										
Baixo	-0.82	0.00	0.09	-0.17	0.21	-0.83	0.02	0.09	-0.13	0.25
Médio	0.00	0.00	0.11	-0.19	0.27	0.00	0.01	0.08	-0.09	0.25
Alto	0.83	0.00	0.13	-0.24	0.31	0.83	0.01	0.08	-0.09	0.29

Fonte: Cálculos próprios.

Relativamente à variável critério satisfação também não foi encontrado um efeito condicional indireto significativo (*B* = 0.09, 95% *Boot IC* = -0.27, 0.12; Quadro 8). Com a coordenação implícita o efeito condicional indireto também não se apresenta como significativo (*B* = -0.01, 95% *Boot IC*= -0.18, 0.07; Quadro 8).

Quadro 9

Resultados da mediação moderada dos processos de coordenação na satisfação para os diferentes níveis de liderança temporal.

		Coordenação explícita					Coordenação implícita			
Moderador	Nível	Efeito Condicional Indireto	SE	Boot ICLI	Boot ICLS	Nível	Efeito Condicional Indireto	SE	Boot ICLI	Boot ICLS
Liderança Temporal										
Baixo	-0.83	-0.03	0.08	-0.21	0.10	-0.83	-0.01	0.07	-0.18	0.09
Médio	0.00	-0.03	0.08	-0.21	0.12	0.00	-0.01	0.06	-0.15	0.08
Alto	0.83	-0.03	0.09	-0.27	0.12	0.83	-0.01	0.06	-0.18	0.07

Fonte: Cálculos próprios.

Pode assim concluir-se que não existe efeito indireto condicionado no modelo de mediação moderada dos processos de coordenação através dos níveis de liderança temporal, para eficácia das equipas. Nos três níveis da moderadora o efeito indireto não é significativo ($p > 0.05$), deixando a H4 sem suporte.

Capítulo IV- Discussão

Este estudo pretendia compreender de que forma a eficácia das equipas é influenciada pelos processos de coordenação e pelos conflitos temporais no contexto específico das empresas de consultoria. Um segundo objetivo passava por investigar se a liderança temporal influenciava a relação entre os processos de coordenação da equipa e os conflitos temporais. Por último, pretendeu estudar-se, se o efeito dos processos de coordenação na eficácia da equipa, por meio dos conflitos temporais, é mais forte em equipas com uma liderança temporal acentuada (mediação moderada).

Tendo por base a literatura sobre as equipas e os processos de coordenação explícita e implícita (Rico, Sánchez-Manzanares, Gil & Gibson, 2008) foi colocada a hipótese que estes estavam positivamente relacionados com as dimensões de eficácia da equipa: Performance, Satisfação e Viabilidade. No entanto, a única correlação positiva e significativa encontrada foi ao nível da coordenação explicita e da performance, deixando a Hipótese 1 sem suporte. Este resultado não está de acordo com a maioria dos modelos que defendem que os processos de coordenação são imprescindíveis para a eficácia da equipa (Cohen & Bailey, 1997; McGrath & Argote, 2001). O que significa que quanto mais são processos de coordenação explicita utilizados melhor será a perceção da performance da equipa. Este fator apresenta-se como uma contribuição para a literatura que apenas postula que a performance depende da capacidade da

equipa de utilizar os processos de coordenação implícita (Marques-Quinteiro et al., 2013). Uma possível justificação para o facto de isto não se ter verificado pode ser o facto do líder não estar consciente destes processos de coordenação implícita ou então o facto de as equipas apresentarem diferentes padrões de coordenação em função da complexidade da tarefa (Marques-Quinteiro et al., 2013). Para além disso, estes resultados podem suscitar um novo debate, na medida em que segundo Marques-Quinteiro et al., 2013, a coordenação implícita é muito comum em equipas com as tarefas estandardizadas, o que acontece em empresas de consultoria, no entanto, isso não se veio a comprovar no presente estudo.

Contrariamente à nossa hipótese, os resultados mostraram que os conflitos temporais não são uma variável que medeia a relação entre os processos de coordenação e a eficácia da equipa, deixando a Hipótese 2 sem suporte. Com base nos resultados obtidos, pode aferir-se que o efeito da coordenação nos conflitos temporais é negativo e significativo apenas no que diz respeito à coordenação explicita. Isto significa que nas equipas onde são adotados processos de coordenação explícita, tende a desenvolver-se menos conflitos temporais. Na medida em que, a coordenação explícita envolve a troca de *feedback* e planeamento (Rico et al., 2008), o que acaba por evitar que surjam discordâncias entre os membros da equipa no que diz respeito ao ritmo e calendarização das atividades (Yang, 2009) e a duração tarefas (Mohammed & Nadkarni, 2011). Pode concluir-se que, contrariamente ao esperado, os conflitos temporais não têm influência na relação entre os processos de coordenação e a eficácia da equipa, na medida em que o efeito indireto não é significativo. Estes resultados podem dever-se ao facto de as equipas não percecionarem os desentendimentos relativamente a definição de tarefas/prazos como conflitos temporais. Pode ainda dever-se ao facto de os membros da equipa encararem os conflitos como melhorias nos processos da equipa (Greer & Jehn, 2007) e encontrarem-se em fases iniciais dos projetos, onde o foco é analisar as várias alternativas para conclusão da tarefa (Gonçalo, Polman & Maslach, 2010), fazendo parte desse processo a discussão e definição de *timings*. Podemos comprovar esse fato analisando a escala referente aos conflitos temporais (*M*= 2.65; *DP*= 0.77), ou então, pressupondo que as equipas se encontram previamente preparadas para que os conflitos temporais não afetem a eficácia da equipa. Segundo Jehn (1995), o conflito de tarefa e o conflito relacional também não tem impacto no desempenho da equipa, na medida que os membros da equipa evitam trabalhar com membros com quem partilham conflitos, o mesmo pode explicar a inexistência desta mediação.

Sabe-se que uma distribuição correta das tarefas temporalmente, por parte do líder, reduz a ambiguidade temporal (Zerubável, 1981), reduzindo consequentemente os conflitos temporais que ajudam na coordenação entre os membros da equipa. No entanto, a hipótese 3 que sugeria

que a influência dos processos de coordenação na atenuação dos conflitos é mais evidente em equipas com uma liderança temporal sólida, foi também refutada. Não se confirmando a moderação da liderança temporal na relação entre os processos de coordenação e os conflitos temporais pode inferir-se que tal se deve ao fato de a liderança temporal não possuir um efeito suficientemente forte na atenuação dos conflitos. Outra explicação pode dever-se ao facto de as equipas estarem sujeitas a tarefas muito estandardizadas e rotineiras que exigem um nível de coordenação entre os membros já padronizado e definido pelos mesmos, o que evita os conflitos temporais e a influência da liderança temporal.

Por último, os líderes devem ser responsáveis pela boa coordenação dos membros da equipa (Zaccaro, 2001), pela sincronização das atividades e consequentemente redução dos conflitos temporais (Schriber, 1986). Como resultado disso, os líderes devem ser agentes ativos na eficácia da equipa, uma vez que a liderança funcional está implícita nos sistemas das organizações (Katz & Kahn, 1978) e no modelo de eficácia da equipa de McGrath (1984). Posto isto, foi formulada a hipótese 4: A liderança temporal modera a (força) da mediação do conflito na relação entre os processos coordenação e eficácia das equipas. A hipótese supracitada acabou por não ser confirmada no presente estudo, na medida em que não foi verificado efeito indireto condicionado no modelo de mediação moderada dos processos de coordenação através dos níveis de liderança temporal, para a eficácia das equipas, nos três níveis da moderadora (Liderança Temporal). Como justificação pode propor-se o facto de a Liderança Temporal não ser suficiente para explicar a eficácia da equipa. Para além disso, podem existir fatores de maior influência, como por exemplo, o nível de coesão da equipa ou o tempo de existência da mesma. Outro fator capaz de explicar esta questão poderá residir na cultura organizacional, se for uma cultura orientada para os resultados, isso irá sobrepor-se à liderança temporal, atenuando assim o seu efeito.

Seguidamente serão apresentadas as limitações da presente investigação e sugestões para pesquisas futuras.

Capítulo V- Limitações e Pesquisas Futuras

A presente investigação conta com algumas limitações que naturalmente condicionaram os resultados e a consequente análise dos mesmos. Os resultados e as limitações decorrentes desta investigação poderão ser aproveitadas para futuras pesquisas.

Uma das limitações mais evidentes corresponde à dimensão da amostra, na medida em que se contou com apenas com 55 equipas, sendo pouco representativo da realidade organizacional. Desta forma, sugere-se que futuramente a investigação seja replicada com

uma amostra com um maior número de equipas, acreditando-se que desta forma os resultados serão mais significativo. Para além disso, outra limitação encontrada é o contexto organizional onde foram recolhidos os dados. O facto de nos singirmos apenas a empresas de consultoria orgina que os resultados não possam ser generalizados a outros contextos. Futuramente o estudo deve ser replicado em diversos contextos organizacionais, uma vez que as equipas são influenciadas pelo contexto social onde estão inseridas (Kozlowski & Bell, 2003).

A metologia escolhida pode apresentar-se também como uma limitação da presente investigação, na medida em que foi utilizado apenas metologia quantitativa (questionário). Seria uma mais-valia as futuras investigações conciliarem este método com métodos qualitativos, como por exemplo, entrevistas aos membros da equipa.

Grande parte dos estudos desenvolvidos neste contexto adotam uma perspetiva estática, não considerando nem incluindo o facto tempo (Roe, 2008). Nesta medida, e dada a volatilidade do contexto das consultoras, seria interessante em pesquisas futuras recorrer-se a estudos longitudinais, recolhendo dados em diferentes momentos, o que permitiria uma análise mais detalhada e realização de contrastes entre diferentes fases dos projetos. Não obstante, a pesquisa foi limitada a uma fonte de liderança, sendo que as pesquisas futuras deverão focar-se não apenas em líderes internos e formais, mas devem incluir também líderes que não possuem responsabilidade direta no desempenho da equipa (Morgeson et al., 2010) mas que acabam por a influenciar.

Outra limitação apontada diz respeito ao facto de a variável principal da investigação, a eficácia da equipa, ter sido medida apenas através de aspetos subjetivos, ou seja, a perceção dos membros. Seria interessante realizar-se a investigação focando-se também nos em aspectos objetivos, como os indicadores de desempenho. Para além disso, outro aspeto que deve ser levado em linha de conta é a cultura organizacional, na medida em que a mesma pode exercer influência na forma como os membros da equipa percecionam os processos da equipa. Desta forma, em pesquisas futuras deve incluir-se variáveis que permitam analisar a cultura organizacional. Uma vez que segundo Zaccaro, Ritttman e Marks (2001) as equipas são vistas como a unidade de análise e a liderança é tida como um *input* dos outros processos da equipa (Graça & Passos, 2012), poderia ser interessante para investigações futuras analisar quais são os constituintes específicos da liderança que impulsionam outros processos da equipa, como é o caso dos conflitos temporais.

Em suma, ainda que a presenta investigação divirja das pesquisas realizadas, acaba por fornecer alguns acrescentos à literatura, na medida em que podemos concluir que existem

fatores ainda pouco explorados e que podem ter uma influência preponderante nas equipas e na eficácia das mesmas.

Capítulo VI- Referências Bibliográficas

Alcover, C. M. (2014). Pessoas, tarefas, processos e resultados: Fundamentos das equipas de trabalho e do trabalho em equipa. In S. P. Gonçalves (Ed.), *Psicossociologia do Trabalho e das Organizações* (pp. 261-298). Lisboa: Pactor.

Alonso, A., & Dunleavy, D. M. (2013). Building teamwork skills in healthcare: the case for communication and coordination competencies. In E. Salas & K. Frush (Ed.), *Improving Patient Safety through teamwork and team training* (41-58). New York: Oxford University Press.

Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39, 123-148.

Anand, N., Gardner, H. K., & Morris, T. (2007). Knowledge-Based Innovation: Emergence And Embedding Of New Practice Areas In Management Consulting Firms. *Academy of Management Journal*,*50*(2), 406-428. Doi:10.5465/amj.2007.24634457.

Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Demography and design: Predictors of new product team performance. *Organization Science*, 3, 321–341. Doi:10.1287/orsc.3.3.321.

Ancona, D. G., Goodman, P. S., Lawrence, B. S., & Tushman, M. L. 2001. Time: A new research lens. *Academy of Management Review*, 26: 645–663.

Arrow, H., McGrath, J.E., & Berdahl, J.L. (2000). Small groups as complex systems: Formation, coordination, development, and adaptation. Thousand Oaks, CA: Sage.

Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (Eds.). (2002). T*ransformational and charismatic leadership*: The road ahead. New York, NY: Elsevier.

Baard, S. K., Rench, T. A., & Kozlowski, S. W. J. (2014). Performance adaptation: A theoretical integration and review. *Journal of Management*, 40, 48–99. Doi:10.1177/0149206313488210.

Balkundi, P., & Harrison, D. A. (2006). Ties, leaders, and time in teams: Strong inference about network structure's effects on team viability and performance. *Academy of Management Journal*, 49, 49 – 68. Doi: 10.5465/AMJ.2006.20785500.

Balkundi, P., Kilduff, M., & Harrison, D. A. (2011). Centrality and charisma: Comparing how leader networks and attributions affect team performance. *Journal of Applied Psychology*,*96*(6), 1209-1222. Doi:10.1037/a0024890.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distintion on social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 6, 1173-1182. Doi: 10.1037/0022-3514.51.6.1173.

Burke, C. S., Stagl, K. C., Salas, E., Pierce, L., & Kendall, D. (2006). Understanding team adaptation: A conceptual analysis and model. *Journal of Applied Psychology*,*91*(6), 1189-1207. Doi:10.1037/0021-9010.91.6.1189.

Carnevale, P.J. and Probst, T.M. (1998), "Social values and social conflict in creative problem solving and categorization", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 74 No. 5, 1300-1309. Doi: 10.1037/0022-3514.74.5.1300.

Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management, 23,* 239-290.

Costa, P. L., Passos, A. M., & Barata, M. C. (2015). Multilevel influences of team viability perceptions. *Team Performance Management*, *21*(1/2), 19-36.

Coser, L. A. (1956). *The functions of social conflict.* New York: The Free Press.

Christian, J. S., Christian, M. S., Pearsall, M. J., & Long, E. C. (2017). Team adaptation in context: An integrated conceptual model and metaanalytic review. *Organizational Behavior and Human Decision Processes,* 140, 62–89. Doi:10.1016/j.obhdp.2017.01.00.

Cronin, M. A. & Weingart, L. R. (2007). Representational gaps, information processing, and conflict in functionally diverse teams, *Academy of Management Review*, 32(3), 761-773.

De Dreu, C. K. W., & Gelfand, M. J. (2008). Conflict in the workplace: Sources, functions, and dynamics across multiple levels of analysis. In C. K. W. De Dreu & M. J. Gelfand (Eds.), *The psychology of conflict and conflict management in organizations,* 3–54. New York, NY: Erlbaum.

De Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360–390. Doi:10.1037/a0024844.

Dijkstra, M. T. M., Van Dierendonck, D., & Evers, A. (2005). Responding to conflict at work and individual well-being: The mediating role of flight behaviour and feelings of helplessness. European Journal of Work and Organizational Psychology, 14, 119 –135. Doi:10.1080/ 13594320444000254.

Engwall, L., & Kipping, M. (2002). Introduction: Management consulting as a knowledge industry. In M. Kip ping & L. Engwall (Eds.), *Management consulting: Emergin dynamics of a knowledge industry,* 1-16. Oxford, U.K.: Oxford University Press.

Espinosa, A., Lerck, J., Kraut, R. (2002). Explicit vs. implicit coordination mechanisms and task dependencies: one size does not fit al. In E. Salas, S. M. Flores, & J. A. Cannon-Bowers (Eds.), *Team cognition: process and performance at the inter and intra-individual level,* 107-129. Washington, DC: American Psychological Association.

Fine, C. H. (1998). *Clockspeed: Winning industry control in the age of temporary advantage.* New York: Perseus.

Fleishman, E. A., & Zaccaro, S. J. (1992). Toward a taxonomy of team performance functions. In: R. W. Swezey,& E. Salas (Eds.),*Teams: their training and performance*, 31–56). Norwood, NJ: ABLEX.

Fleishman, E. A. (1973). Twenty years of consideration and structure. In E. A. Fleishman & J. G. Hunt (Eds.), *Current developments in the study of leadership:* 1–37. Carbondale: Southern Illinois University Press.

Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L., & Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *The Leadership Quarterly,2*(4), 245-287. Doi:10.1016/1048-9843(91)90016-u.

Gevers, J. M. P., Van Eerde, W., & Rutte, C. G. (2001). Time pressure, potency, and progress in project groups. *European Journal of Work and Organizational Psychology,* 10: 205–221.

Gerard, R. J. (1995). Teaming Up: Making the Transition to a Self-Directed, Team-Based Organization. Academy of Management Perspectives,9(3), 91-93. Doi:10.5465/ame.1995.9509210324.

Goodwin, G.F., Burke, C.S., Wildman, J.L., & Salas, E. (2009). Team effectiveness in complex organizations: An overview. En Salas, E., Goodwin, G.F., & Burke, C.S. (Eds.), *Team effectiveness in complex organizations. Cross-disciplinary perspectives and approaches*, 3-16. New York: Psychology Press.

Gonçalo, J. A., Polman, E., & Maslach, C. (2010). Can confidence come too soon? Collective efficacy, conflict and group performance over time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 113,* 13–24.

González-Romá, V., Fortes-Ferreira, L., & Peiro, J. M. (2009). Team climate, climate strength and team performance. A longitudinal study. *Journal of occupational and organizational psychology*, *82*(3), 511-536.

Graça, A. M., & Passos, A. M. (2012). The role of team leadership on Portuguese child protection teams. Leadership, 8(2), 125-143. Doi: 10.1177/1742715011434108.

Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2007). The pivotal role of emotion in intragroup process conflict: An examination of the nature, causes, and effects of process conflict. *Research on Managing Groups and Teams*, 10, 23– 45.

Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. *Handbook of Organizational Behavior*, 315-342. Engelwood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Hackman, J. R., & Morris, C. G. (1975). Group tasks, group interaction process, and group performance effectiveness: A review and proposed integration. *Advances In Experimental Social Psychology*, 8, 45-99.

Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30, 269 –287.

Hackman, J. R., & Walton, R. E. (1986). Leading groups in organizations. In P. S. Goodman (Ed.), *Designing Effective Work Groups*, 72–119. San Francisco: Jossey-Bass.

Halbesleben, J. R. B., Novicevic, M. M., Harvey, M. G., & Buckley, M. R. (2003). Awareness of temporal complexity in leadership of creativity and innovation: A competency-based model. *Leadership Quarterly*, 14: 433–454.

Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology, 9*, 169–180.

Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson M., & D. Jundt (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models. *Annual Review Of Psychology*, 56, 517-543. Doi: 10.1146/annurev.psych.56.091103.070250.

Jago, A. G., (1982). Leadership: perspectives in theory and research. *Management Science,*28, 315-336. Doi: 10.1287/mnsc.28.3.315.

James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1993). Rwg: An assessment of within-group interrater agreement. *Journal Of Applied Psychology, 78*(2), 306.

Jehn, K. A., Greer, L. L., Levine, S., & Szulanski, G. (2008). The effects of conflict types, dimensions, and emergent states on group outcomes. *Group Decision And Negotiation, 17*, 465–495.

Jehn, K.A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. Administrative Science Quarterly, 40, 256–282.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal Of Applied Psychology, 89*, 755. Doi: 10.1037/0021-9010.89.5.755.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2 Ed.). New York: Wiley.

Kozlowski SWJ and Bell BS. (2003). Work groups and teams in organizations. In: Bornan WC, Ilgen DR and Klimoski RJ (Eds) *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychological*, Vol. 12. London: Wiley, 333–375.

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.), *Handbock of Psychology (Vol, 12): Industrial and Organizational Psychology*, 333-375, New York: Wiley.

Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2013). Work groups and teams in organizations: Review update [Electronic version]. Retrieved from Cornell University, School of Industrial and Labor Relations. Retirado de http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/927.

Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams 41. Psychological Science, 7(3), 77–124 Doi: 10.1111/j.1529-1006.2006.00030.

Kozlowski, S. W. J., Gully, S. M., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (1996). Team leadership and development: theory, principles, and guidelines for training leaders and teams. *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams,* 3, 253-291.

Künzle, B., Kolbe, M., & Grote, G. (2009). Ensuring patient safety through effective leadership behaviour: A literature review. *Safety Science,* 48(1), 1-17. Doi: 10.1016/j.ssci.2009.06.004.

Laberge, R. P. (2013). Teamwork in Crossdisciplinarity. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 106, 2566-2574.

Lewicki, R. J., Weiss, S. E., & Lewin, D. (1992). Models of Conflict, Negotiation and Third Party Intervention: A Review and Synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 209-252.

Lientz, B. P., & Rea, K. P. 2001. *Breakthrough Technology Project Management.* London: Academic.

Malone, T. & Crowston, K. (1994). The Interdisciplinary Study of Coordination. ACM Computing Surveys, 26(1), 88-119.

Marques-Quinteiro, P., Curral, L., Passos, A. M., & Lewis, K. (2013). And now what do we do? The role of transactive memory systems and task coordination in action teams. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, *17*(3), 194.

Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26, 356-376. Doi:10.2307/259182.

Mathieu, J. E. Heffner, T. S., Goodwin, G. E., Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. (2005). Scaling the quality of teammates mental models: Equifinality and normative comparisons. *Journal of Organizational Behavior***,**26: 37–56.

Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology*, *85*(2), 273-283.Doi: 10.1037/0021-9010.85.2.273.

Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, *34*(3), 410-476. Doi: 10.1177/0149206308316061.

Maynard, M. T., Kennedy, D. M., & Sommer, S. A. (2015). Team adaptation: A fifteen-year synthesis (1998–2013) and framework for how this literature needs to "adapt" going forward. European Journal of Work and Organizational Psychology, 24, 652–677. Doi:10.1080/1359432X.2014.1001376.

McGrath, J. E., & Argote, L. 2001. Group processes in organizational contexts. In M. A. Hogg & R. S. Tindale (Eds.), *Blackwell Handbook of Social Psychology: Group processes,* vol. 3: 603–627. Oxford: Blackwell.

McGrath, J. E (1984). Groups: interaction and performance. *Englewood Cliffs*, NJ: Prentice-Hall.

McGrath, J. E. (1962). *Leadership behavior: Some requirements for leadership training.* Washington, DC: U.S. Civil Service Commission.

McGrath, J.E. (1964). Social psychology:A brief introduction.NewYork: Holt, Rinehart, &Winston.

McGrath, J. E., & Kelly, J. R. (1986). *Time and human interaction: Toward a social psychology of time* (Guilford social psychology series). New York: Guilford.

McGrath, J. E. 1991. Time, interaction, and performance (TIP): A theory of groups. *Small Group Research***,**22: 147–174.

Meer, H. (2013). Different Types of Conflict: Task, Relationship and Process Conflicts. Retirado de: STUDY OB - Organizational Behavior Studies: http://studyob.com/different-types-conflict-task-relationship-process-conflicts/.

Mohammed, S., & Harrison, D. (2007). Diversity in temporal portfolios: How time-based individual diferences can affect team performance. In A. Shipp (chair) & A. Bluedorn (co-chair), *The subtle influence of time on individuals and teams*. A symposium presented at the Academy of Management conference, Philadelphia.

Mohammed, S., & Nadkarni, S. (2011). Temporal diversity and team performance: The moderating role of team temporal leadership. Academy of Management Journal, 54, 489–508. Doi:10.5465/AMJ.2011.61967991.

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*. Doi: 10.1177/0149206309347376.

Odetunde, O. J. (2013). Influence of Transformational and Transactional Leaderships, and Leaders' Sex on Organisational Conflict Management Behaviour. *Gender & Behaviour*, 11 (1): 532 3 - 5335.

Okhuysen, G., & Bechky, B. A. (2009). Coordination in organizations: An integrative perspective. Academy of Management Annals, 3, 463-502.Doi:10.1080/19416520903047533.

Passos, A M. (2011). Grupos e equipas de trabalho. In J. M. C. Ferreira, J. Neves, & A.Caetano (Coord.), *Manual de Psicossociologia das Organizações,* 379-403. Lisboa: Escolar Editora.

Passos, A. M. & Caetano, A. (2005). Exploring the effects of intragroup conflict and past performance feedback on team effectiveness. Journal of Managerial Psychology, 20, 231-244.

Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12, 296 –320.

Rico, R., Gibson, C., Sánchez-Manzanares, M. and Clark, M. (2009). On the interplay between team explicit and implicit coordination processes. Paper presented to the *4th INGRoup conference, Colorado Springs*: EE.UU.

Rico, R., Sánchez-Manzanares, M., Gil, F., & Gibson, C. (2008). Team Implicit Coordination Processes: a team Knowledge-Based Approach. *Academy of Management Review*, 33: 163-184. Doi:10.5465/AMR.2008.27751276.

Roe, R. A. (2008). Time in applied psychology: The study of "what happens" rather than "what is". *The European Psychologist, 13* (1), 37–52.

Salas, E., Burke, C. S., & Wilson-Donnelly, K. A. (2004). Promoting effective leadership within multicultural teams: an event-based approach. In D. Day, S. J. Zaccaro & S. M.Halpin (Eds), *Leader Development for Transforming Organizations,* 293-323).Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Salas, E., Priest, H. A., & Burke, C. S. (2005). Teamwork and team performance measurement. In J. R. Wilson & N. Corlett (Eds.), Evaluation of Human Work, pp. 793−808., 3rd ed. Boca Raton, FL: Taylor & Francis.

Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a "Big Five" in teamwork?. *Small Group Research,* 36, 555-599. doi: 10.1177/1046496405277134.

Santos, C. M., & Passos, A. M. (2013). Team mental models, relationship conflict and effectiveness over time. Team Performance Management, 19, 363–385. http://dx.doi.org/10.1108/TPM-01-2013-0003.

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. *The Leadership Quarterly*, *27*(4), 574-587.

Santos, C. M., Uitdewilligen, S., & Passos, A. M. (2015a). Why your team is more creative than mine? —The influence of shared mental models on intragroup conflict, team creativity and effectiveness. Creativity and Innovation Management, 24, 645–658. Doi: 10.1111/caim.12129.

Schriber, J. B. 1986. *An exploratory study of the temporal dimensions of work organizations.* Unpublished doctoral dissertation, Claremont Graduate School, Claremont, CA.

Simons, T. and Peterson, R. (2000)."Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intragroup trust", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85 (1), 102-111.

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, 692–708. Doi: 10.1108/JMP-09-2012-0278.

Svalestuen, F., Frøystad, K., Drevland, F., Ahmad, S., Lohne, J., & Lædre, O. (2015). Key Elements to an Effective Building Design Team. *Procedia Computer Science*, 64, 838-843.

Swann, W. B., Polzer, J. T., Seyle, D. C., & Ko, S. J. (2004). Finding value in diversity: Verification of personal and social self-views in diverse groups. *Academy of Management Review*, 29, 9–27. Doi:10.5465/AMR.2004.11851702.

Vargas, M. (2010). *Gestão de Conflitos e Desgaste Profissional no bloco operatório: o cado dos enfermeiros.* Master Dissertation, Universidade Aberta, Lisboa.

Wall Jr, J. A., & Callister, R. R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21(3), 515-558.

Walton, R. E., & Dutton, J. M. (1969). The management of interdepartmental conflict: A model and review. Administrative Science Quarterly, 73-84.

Weaver, S. J., Feitosa, J., Salas, E., Seddon, R., & Vozenillek, J.A. (2013). The theoretical drivers and models of team performance and effectiveness for paciente safety. In E. Salas & K. Frush (Ed.), *Improving Patient Safety through teamwork and team training* (3-26). New York: Oxford University Press.

Yang, Z. (2009*). Temporal conflict in teams: Antecedents, regulatory mechanisms, and outcomes.* (PhD thesis) Pennsylvania State University, University Park.

Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12: 451-483. Doi:10.1016/S1048-9843(01)00093-5.

Zerubavel, E. (1981). *Hidden rhythms: Schedules and calendars in social life.* Chicago: University of Chicago Press.

Capítulo VII- Anexos

Anexo A. Análises Descritivas

Quadro 1

Estatísticas Descritivas Relativamente ao número de elementos das equipas

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Colaboradores	210	2	6	4.10	1.03

Quadro 2

Estatísticas Descritivas Relativamente à Idade

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Colaboradores	205	18	53	28.77	6.19
Líderes	55	26	62	38.24	7.66

Quadro 3

Estatísticas Descritivas Relativamente ao Sexo

	Colaboradores		Líderes	
	N	Percentagem válida (%)	N	Percentagem válida (%)
Masculino	105	50.5	36	65.5
Feminino	103	49.0	19	34.5

Quadro 4

Estatísticas Descritivas Relativamente à Antiguidade na Empresa

	Colaboradores		Líderes	
	N	Percentagem Válida (%)	N	Percentagem Válida (%)
1	92	44.7	5	9.1
2	62	30.1	11	20.0
3	32	15.5	9	16.4
4	5	2.4	6	10.9
5	15	7.3	24	43.6

Nota. 1= Menos de 1 ano; 2=Entre 1 e 3 anos; 3=Entre 3 e 5 anos; 4=Entre 5 e 7; 5=Mais de 7 anos

Anexo B. 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/ auditoria. 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/auditores.
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

_____

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. Questionário dos colaboradores

QUESTIONÁRIO AOS COLABORADORES

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

Para qualquer esclarecimento, ou para receber informação adicional sobre o estudo por favor contacte: Prof.ª Doutora Ana Margarida Passos (ana.passos@iscte-iul.pt).

Obrigado pela sua colaboração!

Para responder a este questionário pense 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 trabalha e funciona**. Utilize, por favor, a mesma escala.

Nós, enquanto equipa…

1.	Debatemos entre todos sobre a melhor forma de realizar o trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Reunimos com frequência para assegurar uma cooperação e comunicação efetiva.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Temos o cuidado de dar uns aos outros informação relacionada com o trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Antecipamos o que cada membro da equipa faz/precisa em determinado momento	1	2	3	4	5	6	7
5.	Ajustamos o comportamento para nos anteciparmos às ações dos outros membros	1	2	3	4	5	6	7
6.	Sincronizamos o trabalho entre nós, reduzindo a comunicação ao mínimo indispensável	1	2	3	4	5	6	7
7.	Temos a mesma forma de pensar	1	2	3	4	5	6	7
8.	Possuímos o mesmo conhecimento e competências	1	2	3	4	5	6	7
9.	Vemos o mundo da mesma forma	1	2	3	4	5	6	7
10.	Estamos de acordo acerca do que está certo e errado	1	2	3	4	5	6	7

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

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

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

5. As questões que se seguem dizem respeito ao **comportamento do líder**. Utilizando a mesma escala, indique, com que **frequência** o líder manifesta cada um dos seguintes comportamentos:

1.	Relembra os membros sobre prazos importantes/a data limite para tomarem uma decisão	1	2	3	4	5	6	7
2.	Estabelece prioridades para as tarefas e distribui o tempo para cada uma	1	2	3	4	5	6	7
3.	Prepara e desenvolve atempadamente planos para contingências para ultrapassar eventuais problemas.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Insiste para os membros terminarem as tarefas a tempo	1	2	3	4	5	6	7
5.	Estabelece prazos para avaliar o progresso da equipa no GMC	1	2	3	4	5	6	7
6.	É eficaz a coordenar a equipa de forma a cumprir os objetivos e os prazos estabelecidos	1	2	3	4	5	6	7

6. Pense agora na forma como a **sua equipa trabalha** e 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.	Partilhamos entre nós os relatórios e documentos oficiais relacionados com o trabalho desenvolvido	1	2	3	4	5	6	7
2.	Aplicamos o conhecimento que temos que deriva da nossa experiência	1	2	3	4	5	6	7
3.	Fornecemos os manuais e metodologias de trabalho aos restantes membros da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Utilizamos o nosso conhecimento para resolver novos problemas	1	2	3	4	5	6	7

5.	Partilhamos a nossa experiência ou conhecimento do trabalho com os restantes membros da equipa	1	2	3	4	5	6	7
6.	Aplicamos o conhecimento que desenvolvemos para resolver novos problemas.	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.

1.	A minha equipa tem um bom desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Estamos satisfeitos em trabalhar nesta equipa.	1	2	3	4	5	6	7
3.	A minha 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
6.	A minha equipa é boa a gerar novas ideias	1	2	3	4	5	6	7
7.	Somos bons a encontrar formas criativas de resolver os problemas	1	2	3	4	5	6	7
8.	A minha equipa tem confiança que somos capazes de produzir novas ideias/ soluções	1	2	3	4	5	6	7
9.	A minha equipa tem o conhecimento e as competências para desenvolver um bom trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

9. 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

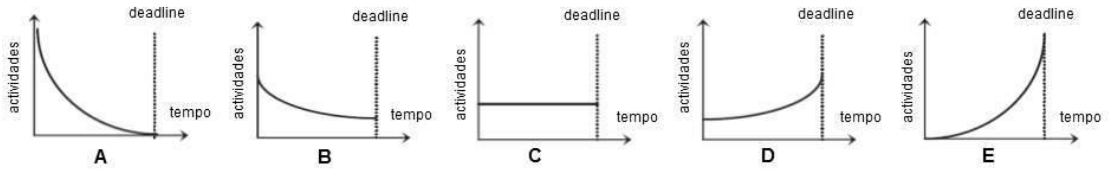
A/Na minha equipa:

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 "*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 *backup* 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

10. 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.

1.	Sempre que fazemos uma nova tarefa, paramos para pensar e questionamo-nos sobre o nosso desempenho	1	2	3	4	5	6	7
2.	No decorrer do trabalho, fazemos uma pausa regularmente para verificar nossa compreensão do problema ou situação em questão.	1	2	3	4	5	6	7
3.	No final de uma tarefa, perguntamo-nos sobre o que aprendemos com a sua realização.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Quando a informação não é clara, paramos e voltamos a analisá-la com cuidado	1	2	3	4	5	6	7

11. Pense no trabalho realizado pela sua equipa. Analise os seguintes modelos, veja a descrição de cada um deles e indique o que melhor representa **a forma como a sua equipa organiza o tempo. Escolha APENAS uma opção.**



☐	☐	☐	☐	☐
Começamos logo a trabalhar e terminamos o trabalho muito antes do prazo limite	Fazemos uma parte do trabalho logo no início para podemos relaxar um pouco perto do deadline	Trabalhamos de forma contínua, dividindo as tarefas pelo tempo que temos para a sua realização	Trabalhamos de forma gradual, aumentando o ritmo de trabalho quando o prazo se aproxima	Realizamos a maior parte do trabalho num período de tempo relativamente curto antes do deadline

12. Pense agora no **projeto** em que a sua equipa está envolvido **e no suporte tecnológico (e.g., sistema de intranet, de email, de armazenamento de conhecimento e/ou de comunicação) que têm à disposição** para realizar o trabalho**.** 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 suporte tecnológico que temos à disposição:

1.	Permite-nos realizar um trabalho conjunto independentemente da altura e do local.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Permite-nos comunicar eficazmente entre membros da equipa	1	2	3	4	5	6	7
3.	Permite-nos pesquisar e aceder à informação sempre que necessário	1	2	3	4	5	6	7
4.	Permite-nos armazenar o trabalho de forma contínua	1	2	3	4	5	6	7

5.	É adequado às tarefas diárias da minha equipa	1	2	3	4	5	6	7
6.	É bastante útil.	1	2	3	4	5	6	7

13. Pense agora no **projeto em que a sua equipa está envolvida.** 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.	Conhecemos em detalhe o ambiente em que o projeto se desenvolve	1	2	3	4	5	6	7
2.	Sabemos claramente as variáveis que influenciam o sucesso do projeto	1	2	3	4	5	6	7
3.	Identificamos rapidamente as alterações que podem influenciar o nosso trabalho	1	2	3	4	5	6	7
4.	Temos informação clara sobre as tarefas/ projeto que estamos a desenvolver	1	2	3	4	5	6	7

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

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.

1.	Partilhamos abertamente os nossos conhecimentos uns com os outros.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Consideramos cuidadosamente todos os pontos de vista, esforçando-nos para criar soluções ótimas.	1	2	3	4	5	6	7

3.	Consideramos cuidadosamente as informações fornecidas por cada elemento.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Desenvolvemos ideias e soluções melhores do que desenvolveríamos individualmente.	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

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

MUITO OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!

Anexo D. Carta a explicar estudo

ISCTE IUL
Instituto Universitário de Lisboa

À direção

Enquanto Coordenadora científica do Projeto "ConsulTeam", gostaria de solicitar a vossa autorização para aplicar um questionário às equipas de consultores/ auditores 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 e auditoria. 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/ auditores.

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, 28 de janeiro de 2019

Anexo E. Modelos de mediação

Quadro 1

Resultados da regressão para o modelo de mediação dos conflitos temporais na relação entre a coordenação explicita e a performance.

Variáveis preditoras	Conflitos temporais		Performance	
	B	Erro-Padrão	B	Erro-Padrão
Efeito total				
Constante			4,328***	0,664
Coordenação explícita			0,268**	0,120
Efeito direto				
Constante	4,137***	0,683	4,332***	0,876
Coordenação explícita	-0,267**	0,123	0,267**	0,126
Conflitos temporais			-0,001	0,136
Efeito indireto			0,000	0,039
95% Bootstrap IC			-0,071	0,092
R^2 =	0,083**		0,088	
	F (1, 52) = 4,686		F (2, 51) = 2,450	

*** $p < 0,001$

**p<0,05

Fonte: Cálculos próprios.

Quadro 2

Resultados da regressão para o modelo de mediação dos conflitos temporais na relação entre a coordenação explicita e a viabilidade.

Variáveis preditoras	Conflitos temporais		Viabilidade	
	B	Erro-Padrão	B	Erro-Padrão
Efeito total				
Constante			5,298***	0,703
Coordenação explícita			0,169	0,126

Efeito direto				
Constante	4,239***	0,682	5,296***	0,932
Coordenação explícita	-0,288**	0,123	0,169	0,134
Conflitos temporais			0,001	0,143
Efeito indireto			0,000	0,061
95% Bootstrap IC			-0,104	0,149
R^2 =	0,094**		0,033	
	F (1, 53) = 5,521		F (2, 52) = 0,877	

*** $p < 0,001$

**p<0,05

Fonte: Cálculos próprios.

Quadro 3

Resultados da regressão para o modelo de mediação dos conflitos temporais na relação entre a coordenação explicita e a satisfação

Variáveis preditoras	Conflitos temporais		Satisfação	
	B	Erro-Padrão	B	Erro-Padrão
Efeito total				
Constante			4,214***	0,795
Coordenação explícita			0,265	0,143
Efeito direto				
Constante	4,239***	0,682	3,967***	1,054
Coordenação explícita	-0,288**	0,123	0,282	0,151
Conflitos temporais			0,058	0,161
Efeito indireto			-0,017	0,046
95% Bootstrap IC			-0,116	0,075
R^2 =	0,094**		0,063	
	F (1, 53) = 5,521		F (2, 52) = 1,756	

*** $p < 0,001$

**p<0,05

Fonte: Cálculos próprios.

Quadro 4

Resultados da regressão para o modelo de mediação dos conflitos temporais na relação entre a coordenação implícita e a performance.

Variáveis preditoras	Conflitos temporais		Performance	
	B	Erro-Padrão	B	Erro-Padrão
Efeito total				
Constante			4,728***	0,768
Coordenação implícita			0,216	0,154
Efeito direto				
Constante	4,079***	0,779	4,895***	0,958
Coordenação implícita	-0,284	0,156	0,204	0,160
Conflitos temporais			-0,041	0,138
Efeito indireto			0,012	0,046
95% Bootstrap IC			-0,059	0,140
R^2 =	0,060		0,038	
	F (1, 52) = 3,311		F (2, 51) = 1,009	

*** $p < 0,001$

**p<0,05

Fonte: Cálculos próprios.

Quadro 5

Resultados da regressão para o modelo de mediação dos conflitos temporais na relação entre a coordenação implícita e a viabilidade

Variáveis preditoras	Conflitos temporais		Viabilidade	
	B	Erro-Padrão	B	Erro-Padrão
Efeito total				
Constante			5,730***	0,806
Coordenação implícita			0,101	0,162
Efeito direto				
Constante	4,027***	0,789	5,878***	0,993
Coordenação implícita	-0,278	0,158	0,090	0,168
Conflitos temporais			-0,037	0,141
Efeito indireto			0,010	0,063
95% Bootstrap IC			-0,070	0,209
R^2 =	0,055		0,009	
	F (1, 53) = 3,084		F (2, 52) = 0,224	

*** $p < 0,001$

**p<0,05

Fonte: Cálculos próprios.

Quadro 6

Resultados da regressão para o modelo de mediação dos conflitos temporais na relação entre a coordenação implícita e a satisfação

Variáveis preditoras	Conflitos temporais		Satisfação	
	B	Erro-Padrão	B	Erro-Padrão
Efeito total				
Constante			4,091***	0,903
Coordenação implícita			0,320	0,181
Efeito direto				
Constante	4,027***	0,789	3,966***	1,113
Coordenação implícita	-0,278	0,158	0,328	0,188
Conflitos temporais			0,031	0,159
Efeito indireto			-0,009	0,044
95% Bootstrap IC			-0,113	0,073
R^2 =	0,055		0,056	
	F (1, 53) = 3,084		F (2, 52) = 1,551	

*** $p < 0,001$

**p<0,05

Fonte: Cálculos próprios.