



Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

A Importância do *Sensegiving* do Líder na Adaptação e Eficácia da Equipa: O
Papel da *Team Situation Awareness*

Catarina de Almeida Domingos

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

Orientador:
Professora Doutora Ana Margarida Passos, Professora Associada no ISCTE – Instituto
Universitário de Lisboa

Setembro, 2019



Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

A Importância do *Sensegiving* do Líder na Adaptação e Eficácia da Equipa: O
Papel da *Team Situation Awareness*

Catarina de Almeida Domingos

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

Orientador:
Professora Doutora Ana Margarida Passos, Professora Associada no ISCTE – Instituto
Universitário de Lisboa

Setembro, 2019

Agradecimentos

Antes de mais, gostaria de agradecer a todos os envolvidos na realização desta Dissertação de Mestrado e percursos académico ao longo destes cinco anos. Agradeço ao ISCTE-IUL e a todos os envolvidos tanto no desenvolvimento da Licenciatura como do Mestrado. Aos professores e colegas que me acompanharam durante o percurso académico, em especial ao grupo de trabalho pelo carinho, suporte pessoal e partilha deste bem tão precioso que é o conhecimento. E ainda, às colegas de estágio pela partilha de experiências e companheirismo, à Joana, Katherine e Catarina.

Mais especificamente, agradeço à Professora Doutora Ana Margarida Passos pela sua disponibilidade e orientação académica, por todo o suporte desde da escolha do tema, à pesquisa, recolha de dados e identificação de resultados. Agradeço pela disponibilidade, por todos os ensinamentos e por ter acreditado em mim e neste trabalho.

À Bia pela amizade e cumplicidade que vem desde do primeiro dia de licenciatura ao último de mestrado, e que continua fora do ISCTE. Obrigada pelo apoio mútuo, por estares sempre disponível e seres sempre a mesma, longe ou perto, e sempre presente ao longo de todo este percurso.

À Sara e à Joana agradeço por estarem lá nos momentos bons e também nos de maior dificuldade, pela partilha de conhecimentos, experiência, frustrações, sorrisos e conquistas; pelo companheirismo e por tudo o que me ensinaram sobre trabalhar em equipa. Agradeço à Madrinha Catarina, que foi das melhores escolhas que fiz, por sempre compreender e aconselhar o melhor que pode e por toda a disponibilidade e carinho.

Um especial obrigado ao Tiago, o meu companheiro para a vida, por todo o apoio, constante compreensão, aconselhamento e carinho demonstrado em todas as fases. Por estar sempre presente, ser o meu maior apoio e a minha maior alegria. Obrigada por sempre acreditares em mim. Agradecer também à sua mãe pelo apoio e carinho.

Por fim, e não de todo menos importante, um grande obrigada à minha família pelo apoio, carinho e suporte incondicional. Aos meus pais pela oportunidade proporcionada, por todos os esforços feitos para me dar o melhor e pelo amor incondicional, pela preocupação e apoio em todo percurso, por quererem sempre o melhor para mim. E à mana, Filipa, pela cumplicidade, sorrisos e partilhas para toda a vida.

Resumo

A estruturação do trabalho em equipas de trabalho tem-se tornado uma realidade patente nas organizações hoje em dia, sendo isto especialmente verdade quando nos referimos ao sector da consultoria. Deste modo, a eficácia das equipas tornou-se um tópico popular na literatura (Hackman, 1983). Uma das áreas que tem recebido maior atenção por parte dos investigadores, é o papel da liderança no sucesso da equipa (Morgeson, DeRue, & Karam, 2010). Os comportamentos do líder têm sido estudados como *inputs* e moderadores para os processos de equipa, demonstrando-se uma correlação entre os comportamentos do líder e a eficácia das equipas (Marks, Zaccaro, & Mathieu, 2000; Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001). O presente estudo procura estudar os comportamentos de *sensegiving* do líder como potenciais preditores da adaptação da equipa e consequente eficácia da mesma, através do *team situation awareness* (TSA). A TSA é um dos estados emergentes cognitivos das equipas e essencial para a adaptação da equipa (Burke, Stagl, Salas, Pierce, & Kendall, 2006). Com uma amostra de 54 equipas, a recolha de dados foi através de questionário aplicado aos membros e respetivo líder de equipa. Os resultados mostram-nos que, em duas das três dimensões da eficácia da equipa (desempenho e satisfação), os resultados da mediação são significativos, com fortes correlações entre o *sensegiving*, a *team situation awareness* e a adaptação da equipa, o que contribui para a eficácia.

Palavras-chave: Eficácia da Equipa, Adaptação da Equipa, Liderança de Equipas; *Sensegiving* do Líder, *Team Situation Awareness* (TSA).

Abstract

Structuring work around teams has become a fact of organizational life, which is especially true for the consulting services sector. Therefore, the team effectiveness has been a popular topic in the literature (Hackman, 1983). One area that has begun to receive increased attention is the role of leadership in team success (Morgeson, DeRue, & Karam, 2010). The leader's figure and behaviours have been investigated as inputs and moderators of team processes, showing results of the correlation between the leader's behaviours and team effectiveness (Marks, Zaccaro, & Mathieu, 2000; Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001). The present research aims to analyze the leader's sensegiving behaviors as potential predictor of team adaptation and consequently team effectiveness, through team situation awareness (TSA). TSA is one of the emergent cognitive states of teams and essential for team adaptation (Burke, Stagl, Salas, Pierce, & Kendall, 2006). With a sample of 54 teams (207 participants), the data collection was done through a questionnaire to team members and their respective leaders. The results show us that in the two of the three dimensions of team effectiveness (performance and satisfaction), the results of the mediations are significant, with strong connections between leader's sensegiving, team situation awareness and team adaptation.

Key-words: Team effectiveness, Team adaptation, Team Leadership, Leader's sensegiving, Team Situation Awareness.

Índice

Capítulo I - Introdução	1
Capítulo II - Revisão de Literatura.....	3
Trabalho em Equipa e Eficácia das Equipas	3
Liderança de Equipas.....	6
<i>Sensemaking</i> e <i>Sensegiving</i> do Líder.....	8
<i>Team Situation Awareness</i> e <i>Sensegiving</i> do Líder	12
Adaptação e Eficácia da Equipa	18
Capítulo III - Método	25
Participantes.....	25
Procedimento	25
Medidas	25
Capítulo IV - Resultados.....	28
Agregação.....	28
Testes de Hipóteses	28
Capítulo V - Discussão	33
Limitações e Futuros Estudos.....	36
Conclusão	38
Referências	39
Anexos.....	44

Capítulo I - Introdução

Cada vez mais as organizações têm reestruturado o seu trabalho para o trabalho em equipa, conseguindo assim respostas mais rápidas, flexíveis e adaptativas ao inesperado (Kozlowski & Ilgen, 2006). Com o trabalho em equipa consegue-se atingir algo para além das capacidades de um indivíduo que trabalhe sozinho (Cooke, Gorman, Myers, & Duran, 2013). Tanto os investigadores como os gestores cada vez mais salientam a importância das equipas para o sucesso organizacional nos tempos modernos (Cohen & Bailey, 1997). Nomeadamente, se nos referirmos ao setor da consultoria de serviços, torna-se ainda mais revelante falar sobre o trabalho em equipa, a importância do mesmo, e de como o podemos tornar mais eficaz (Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001).

Neste seguimento, a eficácia das equipas torna-se uma preocupação organizacional com grande relevância, tendo sido um tema popular e bastante discutido na literatura nos últimos anos (Hackman, 1983). Nos estudos acerca da eficácia das equipas, tem sido utilizado o modelo *input-process-outcome* (I-P-O) como base, colocando os processos como mecanismos mediadores na ligação entre as características da equipa e os *outcomes* da mesma, nomeadamente no que se refere ao desempenho da equipa e avaliação dos membros (Marks et al., 2001). Porém, este modelo sofreu várias reformulações recentemente, passando a *input-mediator-outcome-input* (I-M-O-I), um modelo cíclico, onde os *outcomes* têm efeito direto nos *inputs*, e onde os processos são substituídos por mediadores que englobam não só os processos, mas também estados emergentes (Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson, 2008).

Quando nos referimos a trabalho em equipa, é importante entender que o sucesso não passa apenas pela relação entre o talento e capacidades dos membros da equipa e os recursos que esta possui, mas também pelos processos utilizados em equipa, nomeadamente de interação entre membros, para a conclusão e realização do trabalho/tarefas. De acordo com Zaccaro e Klimoski (2002), para um bom desempenho, os membros devem integrar as suas ações individuais, cada um com o seu papel, onde o desempenho de cada papel contribui para o sucesso coletivo. Deste modo, os processos de equipa são determinantes para a eficácia da equipa, sendo que é recorrente mediar a influência da liderança na eficácia da equipa (Zaccaro et al., 2001).

A liderança de equipas é uma das variáveis mais estudadas no que diz respeito à eficácia de equipas (Morgeson, DeRue, & Karam, 2010). Está comprovado por diversos

O PAPEL DO SENSEGIVING NA EFICÁCIA DA EQUIPA

autores a ligação entre os comportamentos do líder e a eficácia da equipa, nomeadamente a sua influência através dos processos cognitivos (Zaccaro et al., 2001). Neste trabalho, teremos em conta a abordagem da liderança funcional, que se foca nos comportamentos do líder ao invés dos seus traços pessoais, assim, o foco está no que o líder faz e não no que o líder é (Hackman & Walton, 1986; Zaccaro et al., 2001).

De acordo com Zaccaro et al. (2001), equipas eficazes integram quatro tipos de processos e estados: cognitivos, motivacionais, afetivos e de coordenação; sendo que a liderança pode influenciar a eficácia da equipa, em parte, através dos seus efeitos nestes processos de equipa. Hoje em dia, o trabalho é cada vez mais cognitivo ao invés de físico (Cooke et al., 2013), e por isso, torna-se bastante relevante o estudo dos processos cognitivos em equipa. A *Team Situation Awareness* (TSA) refere-se à partilha de uma perspetiva comum a todos os membros, acerca da situação ocorrente e sua projeção no futuro (Endsley, 1995; Wellens, 1993), e é um dos constructos mais recentes no que se refere aos estados emergentes cognitivos. É de referir que a TSA foi considerada essencial para a adaptação da equipa (Burke, Stagl, Salas, Pierce, & Kendall, 2006).

É importante que exista uma perceção e entendimento partilhado acerca das situações de trabalho, para que a equipa consiga atingir consonância e coordenação (Zaccaro et al., 2001). É neste sentido que o líder e o seu contributo para a transmissão e partilha de conhecimento dentro da equipa, pode promover certos processos e estados emergentes cognitivos. Mais importante que a influência direta do líder na eficácia da equipa, é a sua influência nos processos da equipa, o que indiretamente contribui para a eficácia da mesma. Com a crescente importância dada às equipas de trabalho e uma certa independência das mesmas (Morgeson, 2005), é essencial que o líder surja como um aliado, que tem como responsabilidade assegurar que todos os fatores críticos para o funcionamento da equipa estão garantidos, mantendo a satisfação dos membros (Morgeson et al., 2010), e não tanto o foco na eficácia direta da equipa.

Neste estudo pretendemos investigar o potencial dos comportamentos do líder, nomeadamente do *sensegiving* do líder, isto é, a comunicação de uma interpretação da situação a ser internalizada pelos membros (Gioia & Chittipeddi, 1991), como preditor da eficácia da equipa, através do seu contributo para a TSA e adaptação da equipa.

Capítulo II - Revisão de Literatura

Trabalho em Equipa e Eficácia das Equipas

A conceptualização de equipa já foi bastante discutida na literatura, existindo um certo consenso entre autores, com ligeiras diferenças ou contrastes em determinadas vertentes. Para este estudo, tomo como referência Kozlowski e Ilgen (2006) que complementam a anterior conceptualização de Kozlowski e Bell (2003). Estes definem equipa como um conjunto de dois ou mais indivíduos que interagem socialmente, possuem objetivos em comum, realizando tarefas em conjunto para atingir esses mesmos objetivos. É necessário existirem interdependências entre os membros, no que diz respeito ao fluxo do trabalho, objetivos e resultados, sendo que cada um tem o seu papel e responsabilidade na equipa. Existe partilha de informação entre os membros da equipa, e estes tratam da gestão dos recursos existentes, comunicando entre eles e monitorizando as ações da equipa, de forma a conseguirem adaptar-se a qualquer ajuste necessário (Zaccaro et al., 2001). Assim, estão incorporados num sistema organizacional abrangente, com limites e vínculos com o contexto do sistema e o ambiente envolvente das tarefas (Kozlowski & Bell, 2003; Kozlowski & Ilgen, 2006).

Segundo Cohen e Bailey (1997), existem diferentes tipos de equipas, podendo tratar-se de equipas de projeto, equipas de gestão, equipas de trabalho, entre outras. As equipas de trabalho são as mais comuns e as que mais surgem quando pensamos em equipas, estas têm um trabalho contínuo e são responsáveis por providenciar produtos ou serviços. Neste tipo de equipas, a pertença dos membros é tipicamente estável, a *full-time* e com papéis bem definidos. De acordo com os mesmos autores, estas equipas podem ser encontradas tanto na indústria como no setor dos serviços, existindo já estudos em ambas as áreas, incluindo em equipas de consultoria e auditoria.

Neste estudo, iremos focar-nos em equipas que trabalham em ambiente de consultoria, uma vez que este é um universo grande e também bastante interessante de se analisar. Dada a crescente turbulência, imprevisibilidade e complexidade do mercado e contexto económico atual, cada vez mais as empresas recorrem a equipas de consultoria externas para analisar problemas, providenciar soluções e dar suporte às tomadas de decisão em diversas áreas (Klarner, Sarstedt, Hoeck & Ringle, 2013).

Nos últimos anos, a definição de eficácia da equipa tem sido baseada no modelo I-P-O (*input-process-outcome*), no qual os *inputs* são as condições que antecedem as interações entre os membros e consequente atuação da equipa, englobando as

caraterísticas individuais dos membros, os fatores de equipa como a sua estrutura, funções e possível influência da liderança, e ainda as caraterísticas organizacionais e contexto externo em que a equipa está inserida (Mathieu et al., 2008). Estes antecedentes combinam-se e resultam em processos de equipa, isto é, interação entre membros com o intuito de atingir o objetivo da tarefa (Mathieu, Heffner, Goodwin, Salas, & Cannon-Bowers, 2000). É desta forma que os *inputs* se transformam em *outcomes*, que se referem ao resultado final e produto da atividade da equipa avaliado por terceiros (Mathieu et al., 2000; Mathieu et al., 2008). Assim, os processos servem de mediador na conversão dos *inputs* em *outcomes*. Estes *outcomes* têm 3 facetas que determinam a eficácia da equipa: (a) desempenho avaliado por agentes relevantes externos, (b) atender às necessidades dos membros da equipa, e c) viabilidade, ou vontade de continuar parte da equipa (Hackman, 1987). Este conceito de eficácia provém do trabalho anterior de Hackman (1983), onde é apresentado o modelo normativo de eficácia da equipa que engloba as três vertentes. De acordo com o autor, num primeiro ponto, é necessário averiguar se o resultado final do trabalho da equipa está enquadrado com as expectativas e objetivos delineados, de forma a ajustar-se ao que era a meta para o produto/serviço final a apresentar (desempenho). Os processos intragrupais que ocorrem durante o trabalho em equipa devem manter e melhorar o desejo dos membros da equipa em voltarem a trabalhar em conjunto no futuro (viabilidade). Por fim, a experiência do trabalho em equipa deve trazer satisfação aos membros da equipa, estes devem sentir-se orgulhosos do produto final (satisfação).

Segundo Marks, Mathieu e Zaccaro (2001), um dos problemas apontados ao modelo I-P-O reside na diversidade de variáveis que foram estudadas na literatura como “processos”, sendo que um exemplo disso é a consciência situacional (*Situation Awareness* – SA). Assim como outras variáveis de exemplo, esta não é considerada pelos autores como um processo de interação, mas antes como uma propriedade dinâmica da equipa. Os mesmos autores sugerem que estes sejam denominados de estados emergentes, isto é, constructos que caraterizam qualidades da equipa tipicamente dinâmicas em natureza, que descrevem estados cognitivos, motivacionais e afetivos, variando em função do contexto, *inputs*, processos e *outcomes* da equipa.

Neste seguimento, e mais recentemente, desenvolveu-se o modelo I-M-O-I, sugerido por Mathieu et al. (2008). Esta remodelação substitui os processos por mediadores, incluindo assim tanto os processos como os estados emergentes. E convertem-no num modelo cíclico onde os *outcomes* têm efeito direto nos *inputs*, assim os episódios de um desempenho influenciam os seguintes (Ilgen, Hollenbeck, Johnson, & Jundt, 2005).

O PAPEL DO SENSEGIVING NA EFICÁCIA DA EQUIPA

O conceito de eficácia das equipas é multidimensional, e depende essencialmente da avaliação dos *outcomes* da equipa, em critérios particulares que poderão ser medidos através das 3 dimensões já referidas anteriormente: a avaliação de desempenho, a viabilidade e a satisfação dos membros da equipa (Kozlowski & Ilgen, 2006). A eficácia da equipa é influenciada por diversas variáveis ao nível individual, de equipa, organizacional e contextual, que atuam em conjunto no decorrer das atividades, envolvendo a combinação dos recursos e competências de cada membro, no sentido de atingir a eficácia em diferentes níveis dos *outcomes* (Ilgen et al., 2005).

É de referenciar que os critérios da eficácia da equipa têm evoluído nos últimos tempos, tendo sido incluídas novas e várias formas e combinações para a sua medição, tornando-se um conceito bem mais complexo hoje em dia (Mathieu et al., 2008). Porém, neste estudo, iremos orientar-nos pela definição de Hackman (1987), e cingir-nos às três dimensões que compõem a eficácia, propostas por este.

No estudo de Marks et al. (2001), foi desenvolvida uma taxonomia de processos de equipa que inclui três categorias: transitória, de ação e interpessoal. Durante a fase de transição, os membros focam-se em atividades como a análise da missão, planeamento, especificação de objetivos e formulação de estratégias. Nesta fase, é necessário criar a equipa, definir a missão, estabelecer objetivos e expectativas, estruturar a equipa, realizar funções de *sensemaking* e oferecer feedback (Morgeson et al., 2010). O principal foco nesta fase não é na tarefa a realizar diretamente, mas antes nas atividades que estabelecem as estruturas e processos que irão facilitar a eficácia futura da equipa (Morgeson et al., 2010). Posteriormente, em fases de ação, os membros concentram-se na realização das tarefas, monitorização do progresso da equipa, coordenando-se entre si e apoiando-se uns aos outros (Marks et al., 2001). A categoria interpessoal inclui a gestão de conflitos, a construção de motivação e confiança na equipa e gestão afetiva, que são transversais a ambas as fases (Marks et al., 2001). Esta taxonomia servirá de base para o presente estudo, concentrando-nos na fase de transição, onde está inserido o *sensemaking* por parte do líder (Morgeson et al., 2010), bem como a *situation awareness* (SA) que é considerada um processo pré-reflexivo da adaptação da equipa (Gorman, Cooke, & Winner, 2006). Assim como especificam Marks et al. (2001), no caso das equipas que operam em ambientes complexos, dinâmicos e imprevisíveis, o estudo acerca da eficácia da equipa deverá focar-se nas dimensões referentes à fase de transição, e aqui podemos incluir a influência do líder nos processos cognitivos da equipa.

A investigação sobre as equipas de trabalho é vasta, já tendo sido analisados múltiplos antecedentes para o desempenho e sucesso da equipa (Hackman, 1983), que vão desde os fatores contextuais, como a composição da equipa e contexto organizacional, até aos processos através dos quais a equipa e respetivos membros interagem para atingir os seus objetivos e tarefas (Klärner et al., 2013; Kozlowski & Bell, 2003; Mathieu et al., 2008).

Liderança de Equipas

A liderança é um dos temas mais estudado na literatura quando nos referimos a trabalho em equipa e eficácia das equipas (Morgeson et al., 2010). É considerada por diversos autores como crucial para determinar o sucesso de uma equipa (Cohen & Bailey, 1997; Hackman & Walton, 1986; Kozlowski, Gully, Salas, & Cannon-Bowers, 1996; Zaccaro, Heinen, & Shuffler, 2008), e alguns autores chegam até a concordar que será a variável mais crítica para o estudo da eficácia nas equipas (Zaccaro et al., 2001), bem como para o desenvolvimento das capacidades adaptativas nos membros da equipa (Kozlowski, Watola, Jensen, Kim, & Botero, 2009).

A maioria da literatura existente acerca dos temas da liderança foca-se na relação diádica entre líder e subordinado, bem como nas consequências individuais das atividades do líder; quando o destaque atual deveria antes estar nos processos de liderança e em como estes fomentam uma maior interconectividade, integração e coerência entre os membros da equipa (Zaccaro et al., 2008). Para além disso, os primeiros estudos sobre liderança dão ênfase aos traços de personalidade do líder e outras características individuais do mesmo (DeRue, Nahrgang, Wellman, & Humphrey, 2011; Mumford, Zaccaro, Connelly, & Marks, 2000), focando-se no líder em si e não nos processos de liderança. No presente estudo, iremos concentrar-nos sim nos comportamentos do líder e não no que são as características individuais de cada um, até porque estes deverão ser mais importantes para uma liderança eficaz (DeRue, et al., 2011).

É de referir que a liderança pode ter diferentes fontes, sendo que, de acordo com Morgeson et al. (2010) a liderança pode ter um foco interno, quando o líder é também ele um membro da equipa e está por dentro do ciclo de tarefas da equipa, ou resultar de uma fonte externa, no caso do líder não participar nas atividades do dia-a-dia da equipa enquanto membro da mesma. No que se refere à formalidade da liderança, ou a responsabilidade pelo desempenho da equipa está formalizada na organização (formal), ou não existe uma responsabilidade direta pela liderança e desempenho da equipa

(informal). A combinação destas dimensões reflete-se em diferentes tipos de líder, sejam estes mais vistos como mentores ou coordenadores, no caso de uma liderança mais informal com um *locus* externo, ou *coach*, quando o papel do líder está formalizado mantendo-se externo ao ciclo de tarefas da equipa. O típico líder de equipa é normalmente o que tem uma responsabilidade formalizada pela liderança da equipa, com um foco interno, fazendo parte da mesma (Morgeson et al., 2010). Porém, dependendo da equipa, do contexto e de muitas outras variáveis a ter em conta, uma equipa tem normalmente mais do que uma fonte de liderança (Day, Gronn, & Salas, 2004; Morgeson et al., 2010).

Independentemente da fonte de liderança, todas as fontes e formas de liderança estão focadas em satisfazer as necessidades da equipa com o objetivo de fomentar a eficácia da mesma (McGrath, 1962; Morgeson et al., 2010). A liderança é assim vista como o veículo através do qual essas necessidades são satisfeitas, sendo que esta é uma responsabilidade assumida pelo líder. Esta visão é consistente com a teoria da liderança funcional (McGrath, 1962). A teoria da liderança funcional de McGrath (1962) inicia um novo mundo de investigações acerca do que são as funções do líder e de como este deve atuar para uma correta orientação da equipa, ao invés de se concentrar nas características individuais do mesmo. Inicialmente, Hackman e Walton (1986) defenderam que o ponto chave na abordagem da liderança funcional reside na premissa de que a principal tarefa do líder é a de encaminhar a equipa e tratar de fazer ou alterar tudo o que não estiver adequadamente feito e orientado para as necessidades do grupo. Assim, considera-se que o líder faz um bom trabalho quando assegura que todos os fatores críticos tanto para a realização das tarefas como para a manutenção da equipa estão garantidos.

Segundo esta perspetiva, o líder é responsável por diagnosticar qualquer problema que pode potencialmente impedir a concretização da tarefa/objetivo do grupo, conceber e planear soluções apropriadas, e implementar essas soluções dentro do contexto social complexo (Zaccaro et al., 2001). O líder está também encarregue de indicar uma direção a ser seguida no plano de ação da equipa, gerir as operações e desenvolver a capacidade para a equipa gerir o seu próprio processo de resolução de problemas (Fleishman et al., 1991; Hackman & Walton, 1986; Kozlowski et al., 1996). Desta forma, o líder pode ser visto como a chave para a resolução de problemas, no sentido que orienta a equipa para a adaptação da mesma às mais variadas situações. De acordo com a abordagem baseada nas habilidades do líder, este deve definir o que são os problemas significantes a ter em conta, reunir informação, formular ideias e construir o plano protótipo para a resolução de problemas (Mumford, et al., 2000).

O PAPEL DO SENSEGIVING NA EFICÁCIA DA EQUIPA

A perspetiva da liderança funcional (Hackman & Walton, 1986) evidencia uma ligação direta entre a liderança da equipa e a eficácia da mesma, na medida em que vê como principal responsabilidade do líder certificar que a equipa é eficaz, maximizando o progresso e desenvolvimento da mesma no sentido de atingir os objetivos definidos e sucesso da equipa (Zaccaro et al., 2001). Desta forma, os líderes promovem a eficácia da equipa através do estabelecimento de objetivos e expectativas, da distribuição de papéis e tarefas, providenciando os recursos materiais e pessoais necessários, e por outro lado, eliminando os obstáculos que possam pôr em causa o bom desempenho da equipa (Zaccaro & Klimoski, 2002).

Assim como evidenciado pela literatura, a liderança pode ter um impacto significativo no desempenho da equipa (Morgeson et al., 2010; Kozlowski et al., 1996; Zaccaro et al., 2008), nomeadamente através das ações do líder como a definição de objetivos para a equipa, a promoção da aprendizagem em equipa e adaptação, *coaching*, gestão das situações que ocorrem em contexto de equipa e desenvolvendo um entendimento comum das próprias situações em equipa (Morgeson et al., 2010)

De acordo com Zaccaro et al. (2001) a liderança pode influenciar a eficácia da equipa, em parte, através dos seus efeitos nos processos de equipa, sejam estes cognitivos, motivacionais, afetivos ou de coordenação. O presente estudo procura perceber de que forma as funções do líder poderão ter efeito na eficácia da equipa, através do seu impacto nos processos cognitivos da mesma.

Sensemaking e Sensegiving do Líder

A importância do *sensemaking* tem sido evidenciada por diversos autores, no que diz respeito ao trabalho interpretativo dos líderes nas organizações (Gioia & Chittipeddi, 1991). Originalmente desenvolvida por Weick (1995), a perspetiva do *sensemaking* tem tido uma enorme influência nos estudos em contexto organizacional (Sandberg & Tsoukas, 2014), porém são poucos os estudos acerca do *sensegiving*, isto é, a comunicação do *sensemaking* para que o significado da situação seja internalizado por outros (Gioia & Chittipeddi, 1991). Para um melhor entendimento, falaremos primeiramente acerca do conceito de *sensemaking*, que conta já com várias referências na literatura (Gioia & Chittipeddi, 1991, Morgeson et al., 2010; Weick, 1995; Zaccaro et al., 2001), e posteriormente introduziremos o *sensegiving*.

O conceito de *sensemaking* é facilmente decifrável, sendo exatamente isso, o “fazer/dar sentido” à situação, evento ocorrente, e/ou ambiente de trabalho (Weick, 1995). Os episódios de *sensemaking* sempre foram muito associados a uma crise, evento disruptivo ou mesmo um choque ou uma mudança que provoca incerteza e ambiguidade, tornando-se assim necessário o processo de dar sentido ao que está a acontecer (Helms Mills, Thurlow, & Mills, 2010; Morgeson et al., 2010; Weick, 1995). O *sensemaking* pode ser entendido como o processo pelo qual o indivíduo passa para entender os problemas, situações ou eventos com o qual é deparado que sejam ambíguos, confusos ou que de alguma forma vão contra o expectável (Maitlis & Christianson, 2014).

Falar sobre *sensemaking* é falar sobre a realidade como uma concretização contínua que toma forma quando as pessoas dão sentido às situações em que se encontram (Weick, 1995). De acordo com Weick (1995), o *sensemaking* refere-se ao processo de construção social que ocorre quando existem sinais disruptivos que interferem com as atividades individuais que estão a acontecer, envolvendo um desenvolvimento retrospectivo de um significado plausível que racionaliza e dá sentido ao que está a acontecer. Assim, é uma questão de conectar pistas e estruturas para criar uma versão explicativa do evento ocorrente (Helms Mills et al., 2010).

A partir de uma análise do trabalho de Weick, entendemos que o conceito de *sensemaking* tem várias camadas que podem ser entendidas de diferentes formas. Começou por ser uma perspetiva cognitiva primária, porém, com o tempo, adquiriu uma posição mais construtivista (Maitlis & Christianson, 2014). Na versão cognitiva, o *sensemaking* leva à formação de modelos mentais partilhados, já na versão construtivista, o mesmo leva a uma intersubjetividade acionável construída através da linguagem. O que é comum em ambas as versões é o carácter retrospectivo do *sensemaking* (Maitlis & Christianson, 2014). A retrospectiva é uma das propriedades na perspetiva do *sensemaking* proposta por Weick (1995), sendo este um processo comparativo no qual damos sentido à situação presente comparando-a com o que conhecemos de situações passadas. As restantes propriedades dizem respeito à construção de identidade; ao foco na extração de pistas, envolvendo o foco em certos elementos e ignorando outros com o intuito de sustentar a própria interpretação do evento; à interpretação plausível ao invés de precisa, visto que não dependemos da precisão das nossas perceções, e procuramos antes pistas que tornem credíveis o *sensemaking*; ao estado inativo, sendo que o episódio de *sensemaking* pode ser restringido ou criado pelo próprio ambiente; à componente social, reconhecendo que o processo de *sensemaking* depende das interações com os outros; e

trata-se de um processo contínuo que flui de forma sequencial quando ocorrem eventos que desencadeiam o episódio de *sensemaking* (Helms Mills et al., 2010; Weick, 1995).

É importante referir que a atividade de *sensemaking* vai para além do que é uma interpretação, tratando-se de conceitos diferentes (Weick, 1995). O *sensemaking* envolve a criação ativa de eventos e estruturas para o entendimento, sendo que as pessoas desempenham um papel na construção das mesmas situações que tentam compreender (Maitlis & Christianson, 2014; Weick, 1995). Nesse sentido, a interpretação faz parte do processo de *sensemaking*, sendo que o mesmo tem outras fases e características (Weick, 1995). O *sensemaking* refere-se à forma como as pessoas constroem o que as próprias interpretam (Sutcliffe, 2013, citado por Weick, 1995).

De acordo com Sandberg e Tsoukas (2014), o *sensemaking* engloba os eventos que desencadeiam o episódio de *sensemaking*, os processos pelos quais cada ator tenta fazer sentido da atividade, os *outcomes* dos esforços de *sensemaking*, e inclui também os fatores externos e situacionais que influenciam tanto os processos como os *outcomes*. Segundo os mesmos autores, o processo de *sensemaking* tem como fase inicial a criação, que envolve agrupar, detetar e extrair pistas a partir da experiência vivida, criando uma noção inicial da situação disruptiva que começa a ser interpretada. Segue-se a interpretação, quando se aprofunda o sentido inicial gerado no processo de criação, transformando-o num sentido mais completo e organizado narrativamente. Finalmente, o processo de ação ou representação que envolve agir perante esse sentido mais completo, a fim de verificar em que medida se reestabelece a atividade disruptiva.

O *sensemaking* é uma das funções da liderança, inserida na fase de transição (Morgeson et al., 2010). Apresenta-se como uma das funções de um líder funcional, com tarefas que incluem a pesquisa de informação por parte do líder e formulação de um significado (Zaccaro et al., 2001), incluindo a pesquisa sistemática, aquisição, avaliação e organização da informação, para posterior interpretação e comunicação da mesma (Fleishman et al., 1991). Isto resulta na definição de um modelo de referência utilizado pelos membros da equipa para uma melhor compreensão do sentido das tarefas e consequente execução das tarefas coletivas (Zaccaro et al., 2001).

Visto que certos eventos que ocorrem no contexto e ambiente em que as equipas estão inseridas podem ser disruptivos para o funcionamento das mesmas, o *sensemaking* torna-se particularmente relevante enquanto função da liderança, satisfazendo necessidades importantes da equipa e contribuindo para a adaptação da mesma (Morgeson et al., 2010). Nas equipas de consultoria é habitual o clima dinâmico e imprevisível, e por isso, faz todo

O PAPEL DO SENSEGIVING NA EFICÁCIA DA EQUIPA

o sentido estudar até que ponto este processo pode ter impacto na eficácia das equipas de trabalho, em empresas de consultoria. O processo envolve a identificação dos eventos no contexto de equipa, a interpretação desses eventos dada a situação e *performance* da equipa e a comunicação da interpretação à equipa (Morgeson et al., 2010; Weick, 1995).

Esta função da liderança facilita o entendimento partilhado do significado e efeitos dos eventos no funcionamento da equipa, e consequente gestão desses mesmos eventos (Morgeson et al., 2010). Enquanto líder funcional, as atividades de *sensemaking* englobam várias tarefas como: auxiliar na interpretação das situações, circunstâncias e eventos que acontecem dentro e fora do contexto de equipa; facilitar o entendimento em equipa dos eventos disruptivos; e assistir a equipa na construção de significado perante situações ambíguas (Morgeson et al., 2010).

Para melhor se distinguir entre *sensemaking* e a promoção do *sensemaking* ou comunicação do mesmo, o conceito expandiu-se. Foram então desenvolvidos novos constructos a partir da perspetiva do *sensemaking* (Maitlis & Christianson, 2014), exemplo disso é o *sensegiving* que se refere à tentativa de influenciar o *sensemaking* e construção de significado nos outros através de uma redefinição da realidade organizacional (Gioia & Chittipeddi, 1991). O constructo de *sensegiving* tem sido estudado em contexto organizacional, no sentido de entender de que forma os líderes e gestores moldam o *sensemaking* nos membros (Gioia & Chittipeddi, 1991; Maitlis & Christianson, 2014). A pesquisa de informação por parte do líder e a estruturação das atividades são a base para a formulação de significado e transmissão de um sentido (*sensegiving*) aos membros da equipa, o que permite o desenvolvimento de um modelo mental em equipa (Zaccaro et al., 2001).

Para que se compreenda a diferença entre os conceitos, é necessário entender que o *sensemaking* é um processo cognitivo e individual, e já o *sensegiving* pode ser visto como um processo comportamental que passa pela comunicação de alguém (neste caso o líder) da sua interpretação da situação, transmitindo-a como o significado sugerido para ser internalizado pelos membros (Gioia & Chittipeddi, 1991). Porém, o *sensegiving* não deve ser definido apenas como um processo *top-down*, uma vez que os membros que recebem a comunicação do significado e sentido da situação, têm as suas próprias interpretações (Maitlis & Christianson, 2014) e transmitem essas mesmas interpretações ao líder e restantes membros, tornando-se num ciclo contínuo (Gioia & Chittipeddi, 1991). Segundo os mesmos autores, este processo sequencial e recíproco é composto por quatro fases: 1) o *sensemaking* do líder (a sua interpretação e visão da situação); 2) o *sensegiving*

do líder (comunicação do significado interpretado); 3) o *sensemaking* dos membros (reinterpretação do que foi comunicado); por fim 4) o *sensegiving* dos membros (transmissão da interpretação dos membros). Como consequência desta última fase, o processo transforma-se num ciclo de *feedback*, que afeta o próprio *sensemaking* do líder.

Zaccaro et al. (2001) chega até a referir que as atividades de promoção de *sensemaking* na equipa por parte do líder são um dos pontos mais críticos na relação de influência entre o líder e equipa. O processo de *sensegiving* providencia um modelo mental enriquecido de pistas e possíveis respostas para eventuais situações disruptivas.

Encontra-se na literatura diversas referências ao *sensegiving*, seja através da promoção do *sensemaking*, comunicação de informação por parte do líder, ou do próprio conceito de *sensegiving* ainda algo recente. Porém, e em forma de síntese, a parte central na definição de *sensegiving* é a de providenciar uma interpretação viável de uma nova realidade, influenciando os outros (membros e constituintes) a adotar essa mesma interpretação como a sua, através da comunicação (Gioia & Chittipeddi, 1991).

O presente estudo procura analisar de que forma os comportamentos de *sensegiving* do líder podem atuar como potencial preditor da eficácia da equipa. Apesar da variável já ter sido estudada anteriormente (Maitlis & Christianson, 2014; Gioia & Chittipeddi, 1991), ainda é pouca a literatura acerca do *sensegiving* do líder em contexto de equipa e do seu impacto na eficácia da equipa. Existem sugestões de que uma das pesquisas importantes para a ciência organizacional será a de entender de que forma os processos de liderança e de equipa se coordenam no sentido de melhorar o sucesso coletivo (Zaccaro & Klimoski, 2002). Zaccaro et al. (2001) propõem que os processos de liderança promovem a eficácia da equipa através da sua influência nos processos de equipa. No que se refere ao *sensegiving*, os autores defendem que o mesmo terá efeito na eficácia e adaptabilidade da equipa através do seu impacto na construção de um modelo partilhado por todos (Randall, Resick, & DeChurch, 2011). Assim, propomos que *Hipótese 1: O sensegiving do líder prediz positivamente a eficácia da equipa.*

Team Situation Awareness e Sensegiving do Líder

Como já referido anteriormente, as equipas integram 4 processos fundamentais: cognitivo, motivacional, afetivo e coordenativo (Zaccaro et al., 2001). No presente estudo iremos dar foco aos processos cognitivos em equipa. Assim como os processos cognitivos individuais, os processos cognitivos em equipa incluem a aprendizagem, planeamento,

raciocínio, tomada de decisão, resolução de problemas, memória, desenho/criação, percepção e avaliação de situações (Cooke et al., 2013).

A cognição da equipa tem sido ligada ao desempenho da equipa (Salas, Stout, & Cannon-Bowers, 1994), sendo que esta gera-se a partir da interação entre os conhecimentos individuais dos membros da equipa e os processos comportamentais da equipa (Cooke, Salas, Kiekel, & Bell, 2004). De acordo com Cooke et al. (2004), um dos processos cognitivos refere-se à “consciência situacional nas equipas” (*Team Situation Awareness* – TSA), proposta inicialmente por Endsley e Jones (1997) que diz respeito ao grau no qual todos os elementos da equipa possuem a *situation awareness* (SA) necessária para o desenvolvimento das tarefas em equipa.

Com o desenvolvimento da literatura acerca do tema, a definição de TSA sofreu algumas variações, existindo uma complexidade de informação acerca da sua conceptualização. No estudo de Cooke et al. (2004), os autores atestam que a TSA, enquanto entendimento partilhado em equipa de uma situação complexa e dinâmica em determinado ponto no tempo, é preditiva do desempenho da equipa. É por isso, uma variável a ter em conta quando estudamos os processos cognitivos em equipa.

Trata-se de um constructo algo recente na literatura, e com alguma confusão no que diz respeito à sua conceptualização. Nesse sentido, iremos utilizar as denominações SA (para *Situation Awareness*) e TSA (para *Team Situation Awareness*), com o intuito de não alterar o que a própria denominação da variável transmite, sem influências do que poderia ser uma tradução inexata.

A *situation awareness* (SA) enquanto termo foi inicialmente aplicado em contextos de aviação, nomeadamente na força aérea militar (Durso & Gronlund, 1999; Endsley, 1995; Salmon et al., 2008), sistemas estes que são complexos, com constantes alterações, onde o operador é responsável por manter ou alcançar certos estados ou objetivos. Por isso, pode e deve ser estudado em outras equipas de trabalho também envolvidas em contextos dinâmicos e complexos.

Existem na literatura diversas formas de conceptualizar a SA, sendo por vezes apresentada como um constructo, outras como um fenómeno, ou como um processo, chegando até a ser considerado um produto (Durso & Gronlund, 1999; Endsley, 1995). Como o termo foi inicialmente aplicado apenas ao caso dos pilotos e só mais tarde ganhou a atenção dos investigadores, a literatura existente é bastante divergente (Salmon et al., 2008), separando o que é uma perspetiva mais tradicional de uma mais contemporânea (Greitzer, Schur, Paget, & Guttromson, 2008). Endsley (1988, 1995) introduziu o

conceito de SA com uma definição que engloba três partes fundamentais: a percepção dos elementos no ambiente, dentro de volume de espaço e de tempo; a compreensão do seu significado; e a projecção do seu estado num futuro próximo. A SA pode ser considerada como o produto final deste processo. Dominguez (1994) agregou várias definições propostas na literatura, definindo SA como a extração contínua de informação do ambiente, a integração dessa informação com o conhecimento prévio para formar uma imagem mental coerente, que será utilizada para direccionar futuras percepções do ambiente e antecipar futuros eventos.

Greitzer et al. (2008) sugerem uma perspectiva de *sensemaking* sobre a SA, que se distingue de diversas formas das anteriores perspectivas tradicionais. Segundo os mesmos autores, a perspectiva tradicional de processamento de informação induz uma análise retrospectiva acerca do que não foi conhecido na situação, do que não foi feito ou qualquer outra informação não desvendada ou perdida, focando-se na procura constante por mais informação e em como processar mais informação. Já numa perspectiva de *sensemaking* da SA, o foco está na relação entre a pessoa e o ambiente, e em todos os aspetos dentro do contexto, concentrando-se não na procura de mais informação, mas antes na clarificação de prioridades e entendimento do que realmente importa na situação (Greitzer et al., 2008). Assim, enquanto a abordagem tradicional vê a SA como um género de representação mental da situação, e compreensão dos elementos no ambiente (Endsley, 1988), a perspectiva de *sensemaking* vê a SA como uma abordagem cognitiva e sistémica que procura entender como é que o decisor perceciona a sua experiência, construindo uma narrativa plausível do que faz sentido naquele momento ocorrente (Greitzer et al., 2008).

A estrutura ou processo de conhecimento mais relevante para a SA é o modelo mental que se cria (Durso & Gronlund, 1999). O desenvolvimento destes modelos mentais é visto como extremamente importante para o processo de SA (Endsley & Jones, 1997), sendo considerados como antecedentes ao processo de SA em equipa (Cooke, Stout, & Salas, 2001). No seu estudo em equipas no sector da aviação, Endsley e Jones (1997) afirmam que se os membros da equipa partilharem um modelo mental, cada um deles poderá atingir maiores níveis de SA sem necessitarem de muita comunicação verbal.

Existe um crescente interesse no estudo do tema aplicado às equipas, surgindo assim o termo *Team Situation Awareness* (TSA) que envolve um processo mais complexo de coordenação em equipa (Parush et al., 2011). Inicialmente, Bolman (1979, citado por Salas, Prince, Baker, & Shrestha, 1995) propôs a teoria da situação da equipa composta primeiramente pela teoria da prática, isto é, o processo pelo qual cada membro forma e

testa a sua “teoria” acerca da situação, através da recolha e partilha de informação. De seguida, o autor sugere que a TSA é afetada pela habilidade dos membros em agrupar as suas competências e perceções para aprovar uma teoria particular. Assim que a teoria da situação está estabelecida, os membros partilham uma teoria que serve como referência para a tarefa a desempenhar em equipa (Salas et al., 1995).

A partir da conceptualização de Endsley (1988) e aplicando-a às equipas, a TSA é vista como a partilha de uma perspetiva comum entre dois ou mais indivíduos acerca dos eventos envolventes atuais, o seu significado e a projeção do seu estado no futuro (Wellens, 1993). Este é um processo que envolve a avaliação da equipa, no que diz respeito à perceção, compreensão e projeção da situação corrente, incluindo o ambiente envolvente, a tarefa, e a própria dinâmica da equipa (Cooke et al., 2001). A conjectura partilhada por todos acerca da situação não é estática (Salas et al., 1995), sendo que a TSA não pode ser entendida “apenas” como a soma das perceções individuais dos membros da equipa (Gorman, Cooke, Pederson, Olena, & DeJoode, 2005; Parush et al., 2011). De forma a providenciar uma base sólida para o desenvolvimento da TSA, os membros necessitam de ter informação que irá auxiliar cada um dos indivíduos a desenvolver perceções e expectativas acerca da tarefa a desenvolver em equipa (Salas et al., 1995). Assim, conseguem monitorizar os diferentes segmentos do ambiente com o intuito de assegurar possíveis oportunidades de coordenação em equipa, melhorando a TSA (Wellens, 1993). Sumarizando, o desenvolvimento de TSA envolve, primeiramente, a consciencialização acerca do contexto distribuído e de como o mesmo se altera com a equipa, seguida de uma atenção e compreensão dos membros da equipa e de como estes interagem com o contexto (Shu & Furuta, 2005).

A TSA engloba a SA individual e os processos de equipa, que se referem aos comportamentos do trabalho em equipa e aos processos cognitivos que facilitam a eficácia da equipa (Salas et al., 1995). Estes processos e comportamentos da equipa devem facilitar a partilha de informação e conhecimento (Parush et al., 2011). Através dos processos de equipa, nomeadamente a comunicação e interação entre os membros, o processo de TSA adquire uma natureza cíclica, na medida em que a SA desenvolvida individualmente é posteriormente partilhada com a equipa, influenciando e modificando a SA dos restantes membros e consequente TSA (Salmon et al., 2008).

A literatura demonstra uma correlação entre a SA e o desempenho da equipa (Parush et al., 2011). Conseguindo atingir a partilha de uma perspetiva comum a todos os membros da equipa (Endsley, 1988), a utilização de uma conceptualização hipotética

O PAPEL DO SENSEGIVING NA EFICÁCIA DA EQUIPA

partilhada é benéfica e contribui para um melhor desempenho da equipa (Bolstad & Endsley, 2000). Existem evidências que comprovam que o entendimento em equipa de uma situação complexa e dinâmica em determinado ponto do tempo e espaço (i.e., TSA) é preditor de um melhor desempenho da equipa (Cooke et al., 2004; Shu & Furuta, 2005). Assim, propomos que

Hipótese 2: A TSA prediz positivamente a eficácia da equipa.

A partilha de informação no seio da equipa, baseada na comunicação e interação entre membros é fundamental para desenvolver e manter a TSA (Gorman et al., 2005; Parush et al., 2011). A TSA tem sido vista como uma propriedade da cognição em equipa, através da qual uma equipa com conhecimentos heterogéneos constrói um modelo mental partilhado, e subsequentemente um modelo da situação da equipa mais dinâmico, que está de acordo com as exigências das previsões e expectativas construídas acerca do ambiente de trabalho dinâmico da equipa (Cooke et al., 2001).

Os modelos mentais partilhados têm sido bastante estudados na literatura no âmbito dos processos cognitivos em equipa, existindo uma clara ligação entre o termo e a SA e TSA (Salas et al., 1994; Wellens, 1993). Uma das principais premissas do modelo de três níveis da SA é o papel indispensável dos modelos mentais no desenvolvimento e manutenção da SA (Salmon et al., 2008). Segundo os mesmos autores, os modelos mentais facilitam a criação da SA através da ação de direcionar a atenção para os elementos críticos no ambiente (nível 1 de SA), a integração desses elementos com o intuito de entender o seu significado (nível 2 de SA) e gerando possibilidades para os seus estados e eventos futuros (nível 3 de SA).

Enquanto que os indivíduos integram o conhecimento e pistas acerca do evento utilizando o processo de avaliação da situação, as equipas integram os modelos situacionais individuais e modelos mentais partilhados através dos processos comportamentais da equipa (Cooke et al., 2001). O produto que resulta da assimilação dos modelos situacionais e modelos mentais partilhados através dos processos comportamentais da equipa é o modelo situacional partilhado pela equipa, modelo este que representa o entendimento momentâneo da equipa como um todo, referente à corrente situação (Cooke et al., 2001). Este é, portanto, o produto final da TSA.

Neste seguimento, é relevante referir a importância dos líderes em providenciar um ambiente de partilha de informação, fomentado a TSA (Endsley & Jones, 1997). Os

O PAPEL DO SENSEGIVING NA EFICÁCIA DA EQUIPA

líderes de equipa devem facilitar as atividades de processamento de informação em equipa (Zaccaro & Klimoski, 2002), incluindo aqui a TSA.

No estudo de Zaccaro et al. (2001), os autores sugerem que, assim como os modelos mentais partilhados, também o processamento coletivo da informação poderá servir como mediador no impacto da liderança da equipa na eficácia e melhor coordenação da equipa. O processamento coletivo de informação acerca de uma dada situação, que se enquadra numa das ações base de TSA, é considerado como um dos processos cognitivos que maior influência tem na eficácia da equipa (Zaccaro et al., 2001). A TSA e *performance* da equipa pode ser significativamente melhorada através do desenvolvimento de uma conceptualização compartilhada baseada no processamento e partilha de informação entre os membros da equipa (Bolstad & Endsley, 2000).

A um nível de equipa, é necessário desenvolver métodos que facilitem a comunicação e o conhecimento partilhado para uma melhor SA (Greitzer et al., 2008). Os estudos de Marks et al. (2000) mostram-nos que a comunicação do líder relativa ao significado das situações e informação acerca do ambiente tem um efeito positivo no desenvolvimento de modelos mentais partilhados mais assertivos e similares entre os membros de uma equipa. Sucessivamente, também a iniciativa por parte do líder em interpretar e dar sentido às situações, bem como direcionar a equipa para interpretar essa mesma situação poderá ter impacto na forma como a equipa lida com as situações (Marks et al., 2000). É neste sentido que a liderança, ou mais propriamente as atividades de *sensegiving* do líder poderão atuar e estimular a construção de um maior grau de TSA, através da facilitação do processamento de informação coletivo, da direção para a seleção de objetivos num ambiente dinâmico, baseados numa sequência de esquemas, modelos mentais e modelos situacionais (Endsley, 2000).

Os processos de liderança têm impacto comprovado no desempenho da equipa, sendo que a sua maior influência será através do incentivo para mais interações efetivas entre os membros, estimulando vários processos de equipa (Zaccaro & Klimoski, 2002), nomeadamente a emergência de modelos mentais partilhados em equipa, a partir do *sensemaking* do líder e transmissão do mesmo à equipa (Marks et al., 2000).

O objetivo de qualquer equipa e líder de equipa é que exista uma consciência situacional partilhada em equipa, onde todos os membros possuem uma correta e consistente avaliação da situação. Nesse sentido e em consonância com a abordagem da liderança funcional, uma das maiores responsabilidades de um líder de equipa é a de facilitar e fomentar um entendimento preciso e partilhado do que é o ambiente operacional

e de como, em equipa, conseguirão dar resposta ao mesmo (Morgeson et al., 2010; Zaccaro et al., 2001). Se através da influência dos processos de liderança, os membros da equipa conseguirem concordar numa conceptualização da situação, é suposto a TSA e desempenho da equipa melhorarem (Bolstad & Endsley, 2000; Durso & Gronlund, 1999). Greitzer et al. (2008) sugerem que o *sensemaking* pode realçar a SA e facilitar o conhecimento partilhado. Zaccaro et al. (2001) propõem que a função de *sensegiving* do líder favorece o desempenho da equipa, através do seu impacto na exatidão e semelhança entre os modelos mentais partilhados da equipa. No seguimento de tais evidências, propomos que

Hipótese 3: A TSA medeia positivamente a relação entre as atividades de sensegiving do líder e a eficácia da equipa.

Adaptação e Eficácia da Equipa

A mudança é uma realidade presente todos os dias na vivência organizacional moderna e por isso a adaptação é fundamental (Burke et al., 2006). Uma vez deparadas com altos níveis de imprevisibilidade, complexidade, turbulência e exigências, as organizações apoiam-se na capacidade das equipas em se adaptar à mudança de circunstâncias constante (Santos, Passos, & Uitdewilligen, 2016). A competição, globalização e avanços tecnológicos criaram também a necessidade para respostas mais flexíveis e adaptáveis por parte das empresas (Kozlowski & Bell, 2003). As equipas nas organizações, nomeadamente no sector da consultoria, frequentemente estão inseridas em ambientes complexos e bastante dinâmicos, onde lhes é requerido o cumprimento de prazos, assegurando um grande volume de trabalho com um alto nível de *performance*. Para ser eficiente neste tipo de condições, as equipas de trabalho têm de ser capazes de rapidamente se adaptar e ajustar os seus comportamentos em contextos dinâmicos e perante situações inesperadas (Burke et al., 2006), através da coordenação efetiva das ações individuais dos membros, de forma a que consigam antecipar as possíveis mudanças no ambiente, conseguindo dar resposta de forma rápida e proactiva (Zaccaro & Klimoski, 2002).

Apesar da investigação acerca dos fatores que têm impacto na eficácia da equipa se tenha vindo a acumular durante as últimas décadas (e.g., Kozlowski & Ilgen, 2006; Marks et al., 2001; Mathieu et al., 2008), relativamente poucos estudos têm investigado a adaptação nas equipas às mudanças e circunstâncias desafiantes a que estas estão

sujeitas (Randall et al., 2011). De acordo com Maynard, Kennedy e Sommer (2015), a adaptação da equipa consiste no ajustamento de processos de equipa relevantes de forma a dar resposta a um evento disruptivo.

Existem diferentes conceptualizações na literatura e vários constructos que foram utilizados ao longo dos tempos, representando diferentes conceitos. Alguns autores falam em adaptação da equipa (Baard, Rench, & Kozlowski, 2014; Burke et al., 2006; Maynard et al., 2015; Santos et al., 2016), outros em adaptabilidade da equipa, que pode ser vista como a capacidade da equipa em fazer as mudanças necessárias para dar resposta a um evento disruptivo (Maynard et al., 2015), ou em desempenho adaptativo da equipa (Burke et al., 2006; Christian, Christian, Pearsall, & Long, 2017; Pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon, 2000). Marques-Quinteiro, Ramos-Villagrasa, Passos e Curral (2015) fazem a distinção entre adaptação e desempenho adaptativo. A adaptação em ambiente de trabalho, como um fenómeno com vários níveis que inclui os indivíduos e as equipas, e que pode ser descrita em termos de desempenho (como uma ação, desempenho adaptativo) ou como o resultado desse desempenho (resultado adaptativo), assim como descrito por Baard et al. (2014). Já o desempenho adaptativo pode ser definido como um processo emergente onde os indivíduos interagem e modificam os seus comportamentos de forma a dar resposta a uma nova situação, mudança no ambiente e exigências do mesmo (Marques-Quinteiro et al., 2015; Pulakos et al., 2000). A adaptabilidade da equipa é outro conceito distinto, sendo definido como a capacidade da equipa em responder e reagir apropriadamente a inconformidades no desempenho (Day et al., 2004). Devido a todas estas conceptualizações, e assim como referem Ilgen et al. (2005) e Maynard et al. (2015), é necessário um melhor entendimento do que é a adaptação em equipa e o que esta envolve.

A adaptação da equipa pode ser vista enquanto uma capacidade (Maynard et al., 2015), de uma forma mais genérica e baseada na adaptabilidade individual (Pulakos et al., 2000), um *input* para os processos de equipa (Randall et al., 2011), um fenómeno (Marques-Quinteiro et al., 2015), ou mais recentemente como um processo dinâmico (Baard et al., 2014; Burke et al., 2006; Marks et al., 2001; Maynard et al., 2015; Santos et al., 2016). A primeira perspetiva é baseada na literatura acerca da adaptação a um nível individual, assumindo que a adaptação aglomera um conjunto de traços estáveis correlacionados com o desempenho (Pulakos et al., 2000). Pulakos et al. (2000) desenvolvem o modelo do desempenho adaptativo, onde distingue oito dimensões constituintes: resolução de problemas de forma criativa; lidar com a incerteza e

imprevisibilidade das situações de trabalho; aprender novas tarefas, tecnologias e procedimentos; demonstrar adaptabilidade interpessoal; demonstrar adaptabilidade cultural; demonstrar adaptabilidade física; lidar com o stress do trabalho; lidar com emergências e situações de crise. Porém, não é necessário integrar todas estas quando estudamos a adaptação, Marques-Quinteiro et al. (2015) entenderam que algumas das dimensões aplicam-se apenas em casos de profissões e contextos específicos, sendo que as mais generalizadas a um maior número de contexto são as três primeiras, juntamente com o saber lidar com o stress no trabalho.

Num domínio mais específico e recente, a adaptação da equipa é definida como o processo que ocorre quando uma equipa reconhece a existência de uma mudança a acontecer no contexto de equipa, e é capaz de fazer face a essa situação inesperada (Baard et al., 2014; Maynard et al., 2015; Santos et al., 2016). Burke et al. (2006) conceptualizaram a adaptação da equipa como um fenómeno emergente que se compõem ao longo do tempo pelo desenrolar de um ciclo orientado por fases. Dentro deste ciclo adaptativo da equipa desenvolvido, a primeira fase refere-se à avaliação da situação, onde é necessário reconhecer as pistas e criar significado. Esta informação é posteriormente utilizada para determinar o plano de ação, durante a formulação do plano de ação a equipa precisa de se coordenar e comunicar, passando para uma terceira fase de execução do plano (Burke et al., 2006). No final do ciclo, a equipa reflete acerca dos eventos passados, aprendendo através das suas experiências e facilitando, assim, a adaptação em futuros ciclos (Gevers, Uitdewilligen, & Passos, 2015).

Desta forma, a adaptação compreende uma serie de respostas necessárias para identificar que implicações a mudança tem e que ações são necessárias para lidar efetivamente com a situação (Baard et al., 2014). Podendo também ser conceptualizada como o estado final no ciclo de desenvolvimento de uma equipa, que requer a alteração do presente sistema ou a criação de uma nova forma de fazer face às contingências internas ou externas que sofreram uma certa mudança (Kozlowski et al., 1996).

Assim como apontam Burke et al. (2006) “*Adaptation lies at the heart of team effectiveness*” (p. 1189). Existe uma ligação incontornável entre a adaptação da equipa e a eficácia da mesma, com diversos autores a comprovarem o impacto positivo da adaptação da equipa no desempenho da mesma (Burke et al., 2006; Randall et al., 2011; Santos et al., 2016). A adaptação é evidente em equipas que conseguem produzir e utilizar novas estratégias e técnicas para confrontar elementos inusuais e novos no ambiente através da avaliação desses elementos, interpretando os seus significados, tendo em conta

o objetivo da equipa e atuando de forma estratégica perante os mesmos (Marks et al., 2000). Equipas com sucessos são as que conseguem manter os altos níveis de desempenho, mesmo em circunstâncias adversas, sendo que este desempenho de alto nível requer que as equipas desenvolvam modelos e procedimentos que promovam a flexibilidade e adaptabilidade individual e coletiva (Zaccaro et al., 2001). Assim, o desempenho é visto como um *outcome* adaptativo da equipa (Maynard et al., 2015). Tendo em conta a ligação evidente na literatura, propomos que

Hipótese 4: A adaptação da equipa prediz positivamente a eficácia da mesma.

Os líderes de equipa podem ter um importante papel na adaptação da equipa, sendo considerados como uma das peças chave para criar experiências de aprendizagem na equipa, estimulando, conduzindo e moldando a aprendizagem da equipa e o desenvolvimento de equipas adaptativas (Kozlowski & Bell, 2008).

Kozlowski et al. (2009) desenvolveram a teoria da liderança de equipas dinâmica, onde o líder tem como principal função promover a construção de capacidades adaptativas nos membros, e consequentemente incrementar a eficácia da equipa. De acordo com esta teoria, o ciclo de tarefas de uma equipa dá-se através de um processo iterativo de três fases: 1) preparação - onde o líder define os objetivos de desenvolvimento e transmite a estratégia de ação; 2) ação - o líder monitoriza e desenvolver as atitudes, comportamentos e cognições desejados; 3) reflexão - o líder deve facilitar o feedback do processo e diagnosticar, juntamente com os membros, as deficiências e capacidades que necessitam de ser melhor desenvolvidas numa próxima. Dentro da fase de ação, pode ainda existir a necessidade de alguma intervenção por parte do líder. Este deve promover a coordenação, ajustar a estratégia de acordo com as circunstâncias, atualizar as avaliações e garantir o desempenho da equipa (Kozlowski et al., 2009). Após repetirem o ciclo diversas vezes, a equipa desenvolve as suas capacidades adaptativas e o potencial da equipa, o que permite um crescimento gradual e sustentável ao longo do tempo (Kozlowski et al., 2009). Deste modo, o líder promove um desenvolvimento dinâmico, através da compilação de competências cada vez mais complexas, promovendo a capacidade adaptativa.

É o processo de *sensemaking* comunicado pelo líder que fomenta a construção dos modelos mentais partilhados, promovendo a capacidade de adaptação da equipa em ambientes dinâmicos (Zaccaro et al., 2001). Posto isto, podemos concordar que a liderança de equipas tem um papel muito importante no desenvolvimento da capacidade

de adaptação, particularmente para equipas que operam em ambientes complexos (Kozlowski et al., 1996). Isto acontece porque a liderança de equipas estabelece as condições diretas e indiretas que auxiliam os membros no seu trabalho em equipa e coordenação (Zaccaro et al., 2008), o que promove a capacidade de reação adaptativa da equipa a possíveis alterações no ambiente (Marks et al., 2000).

Cada vez mais o trabalho das equipas se torna mais exigente, complexo e dinâmico, nomeadamente quando nos referimos a equipas de consultoria que têm de gerir inúmeras expectativas e tarefas, com um enorme volume de trabalho. Estes requisitos para uma alta performance estão necessariamente interligados a uma boa coordenação entre os membros da equipa para que consigam dar resposta a todas as contingências e mudanças do contexto, e adaptar-se da melhor forma (Zaccaro et al., 2001). Uma vez que as tarefas são muitas vezes novas, ambíguas e imprevisíveis em contextos dinâmicos, os membros da equipa têm de deter conhecimento e competências de resolução de problemas, isto é, conhecimento e aptidão em reunir, organizar, interpretar e atuar sob nova informação (Kozlowski & Bell, 2008). É neste sentido que o líder pode e deve orientar a equipa através do *sensegiving*, para uma maior consciencialização para a situação, e assim, preparar a equipa para se adaptar às contingências do meio e da tarefa. Desta forma, sugerimos que

Hipótese 5: A adaptação da equipa medeia positivamente a relação entre as atividades de sensegiving do líder e a eficácia da equipa.

No entanto, o desempenho adaptativo da equipa representa mais do que simplesmente a junção dos indivíduos que possuem competências e conhecimentos acerca da tarefa, da equipa e de resolução de problemas. A rapidez e coordenação na resposta adaptativa num ambiente de trabalho dinâmico reflete o conhecimento partilhado entre os membros da equipa, isto é, o seu conhecimento partilhado acerca dos objetivos e requisitos da tarefa, os processos de equipa, prioridade e estratégias, as normas e rotinas da equipa, bem como as características e habilidades de cada membro (Kozlowski & Bell, 2008).

As investigações mais recentes no tema da adaptação em equipa acerca dos aspetos dinâmicos que envolvem a cognição da equipa são essenciais para melhor compreender a adaptação da equipa (Burke et al., 2006). A cognição da equipa deve receber particular importância para o estudo do desempenho adaptativo da equipa, uma vez que quanto mais desenvolvidas as estruturas cognitivas, mais facilmente a equipa integra novo conhecimento ou utiliza o já adquirido de diferentes formas (Christian et al., 2017), de

forma a fazer face a situações disruptivas. Vários constructos cognitivos como os modelos mentais partilhados, a memória transitiva da equipa, e a TSA permitem detetar e gerir os eventos inesperados no seu ambiente de trabalho dinâmico (Gevers et al., 2015). Um grande número de estudos tem demonstrado a relação entre os estados cognitivos da equipa e a sua capacidade de lidar eficientemente com eventos inesperados e ambíguos (Burke et al., 2006; Randall et al., 2011). Nesta perspetiva, a adaptação surge do encontro entre os processos comportamentais e os estados emergentes cognitivos que permitem à equipa uma correta avaliação da situação e ação ajustada de acordo com a mesma (Randall et al., 2011). A cognição da equipa e estados emergentes cognitivos podem ser mediadores importantes na relação entre restantes variáveis e a adaptação da equipa (Burke et al., 2006; Christian et al., 2017).

Consistente com o modelo I-M-O-I (Ilgen et al., 2005) e com os modelos teóricos mais recentes (Burke et al., 2006; Maynard et al., 2015), a adaptação da equipa é um processo de desenvolvimento em que os fatores associados à adaptabilidade (i.e., *inputs*) influenciam os mecanismos adaptativos (i.e., processos de equipa e estados emergentes), e por sua vez, estes mecanismos afetam o desempenho adaptativo da equipa e consequentes mudanças no ciclo contínuo (Christian et al., 2017).

Esta perspetiva coincide com o modelo proposto por Burke et al. (2006) que propõem que os processos de equipa e estados emergentes resultam dos *inputs* de adaptabilidade e interação da equipa, que se constroem e influenciam reciprocamente, permitindo à equipa assegurar a sua adaptação à situação disruptiva, aprendendo e desenvolvendo estratégias e respostas para uma adaptação melhorada (Burke et al., 2006; Maynard et al., 2015). Dentro do que é o ciclo adaptativo da equipa, a primeira fase refere-se à avaliação da situação, onde é necessário reconhecer as pistas e criar significado. Esta fase inicial leva à criação dos ditos estados emergentes (e.g., modelos mentais partilhados; TSA) que posteriormente, levam-nos para uma segunda fase de formulação do plano, e de seguida para a execução do mesmo (Burke et al., 2006). Nesta terceira e última fase é necessária uma certa coordenação da equipa atingida através da monitorização mútua, comunicação, comportamentos de *back-up* e a ação da liderança. A fase de execução é também influenciada pelos modelos mentais partilhados e TSA, fortalecendo-os, nesta que é uma relação recíproca (Burke et al., 2006; Gevers et al., 2015). O desempenho adaptativo da equipa (*outcome*) engloba todo o processo, incluindo o ciclo adaptativo, os estados emergentes cognitivos e todas as interações e influências que acontecem entre eles.

O PAPEL DO SENSEGIVING NA EFICÁCIA DA EQUIPA

As estruturas cognitivas da equipa têm um papel central neste modelo, na medida em que funcionam tanto como *outcomes* como *inputs* para os processos de adaptação. Isto é, cada processo será resultado de um estado emergente cognitivo (i.e., modelos mentais partilhados, TSA, e memória transitiva da equipa), que subsequentemente funcionam como *inputs* para a próxima fase (Gevers et al., 2015).

São muitos os contributos que o trabalho de Burke et al. (2006) avança para o estudo da TSA aplicada ao processo de adaptação da equipa e, conseqüente eficácia da mesma. Começamos por entender que sem a TSA, as equipas não alcançam um desempenho adaptativo devido à ausência de um conhecimento partilhado acerca da situação corrente (Burke et al., 2006). Isto porque a SA de cada membro deve sobrepor-se criando um modelo mental partilhado que caracteriza e avalia a situação dentro do contexto e objetivos da equipa (Endsley, 1995). Esta informação serve de base para o desenvolvimento do plano. A capacidade da equipa em prever os eventos futuros atendendo à presente situação (nível 3 de SA), irá determinar a formulação de planos proactivos, flexíveis e adaptáveis, ao invés de apenas atuarem de forma reativa e impulsiva (Burke et al., 2006). Durante o desenvolvimento do plano, os membros devem manter uma perspetiva partilhada e comum a todos acerca dos elementos que são relevantes para a equipa. Se os membros não possuírem pontos de vista comuns, podem não prestar atenção às pistas corretas ou ainda entender um significado que não é o correto dentro do contexto e objetivos da equipa (Burke et al., 2006). É neste sentido que a iniciativa por parte do líder em interpretar e dar sentido às situações, bem como direcionar a equipa para interpretar essa mesma situação poderá ter impacto na forma como a equipa lida com as situações (Marks et al., 2000). Os processos de liderança permitem ao líder ter um papel chave na promoção das condições necessárias para uma ação adaptativa durante a fase de execução do ciclo adaptativo (Burke et al., 2006).

Segundo Gorman et al. (2006), a SA é caracterizada como um processo pré-reflexivo da adaptação. Esta conceptualização é ampliada no modelo cíclico de Burke et al. (2006), onde as mudanças que ocorrem no contexto e ambiente da equipa são integradas com as estruturas cognitivas individuais, servindo como mecanismo de aperfeiçoamento. O entendimento das circunstâncias adversas é partilhado através da comunicação ou percepção conjunta, culminando em estruturas de conhecimento partilhado, que simbolizam a TSA (Burke et al., 2006). Finalmente, propomos que

Hipótese 6: A TSA e a adaptação da equipa medeiam sequencialmente a relação entre as atividades de *sensegiving* do líder e a eficácia da equipa

Capítulo III - Método

Participantes

A amostra deste estudo é constituída por 54 equipas, e respetivos líderes, perfazendo um total de 207 participantes. Todas as equipas são provenientes de empresas de consultoria, sendo que a maioria dos participantes é do sexo masculino (54,6%). As equipas tinham, em média, 3,83 elementos ($DP= 1,09$), com idades compreendidas entre os 20 e os 53 anos ($M=28,78$; $DP= 6,13$), sendo que a maior parte dos elementos tem até 3 anos de antiguidade na empresa (74,9%).

Procedimento

A recolha de dados foi realizada em conjunto com colegas/investigadores do ISCTE-IUL, tendo como objetivo identificar variáveis que de alguma forma estivessem correlacionadas e contribuíssem para a eficácia das equipas, no sentido de complementar a literatura existente nesta área.

O método utilizado para a recolha de dados foi o questionário em papel, aplicado aos membros e respetivos líderes de cada uma das equipas, sendo que os questionários dos líderes tinham menor dimensão, uma vez que apenas mediam a perceção da eficácia da equipa por parte do líder. Todas as respostas individuais correspondem à visão e opinião pessoal de cada um dos participantes, uma vez que os questionários foram respondidos de forma completamente independente. Os dados foram recolhidos no período de 3 meses, entre Fevereiro e Abril de 2019, com a interajuda de todos os colegas/investigadores que realizaram este projeto.

Medidas

Tanto o questionário aplicado aos membros das equipas como o aplicado ao líder iniciava com uma breve explicação acerca do objetivo do estudo, e de seguida era apresentado o consentimento informado, que garantia o anonimato e confidencialmente da informação prestada (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003), utilizada apenas para fins académicos específicos do projeto em questão. O questionário aplicado incluía todas as variáveis utilizadas para os estudos dos restantes colegas/investigadores do projeto, porém, iremos focar-nos apenas na operacionalização das variáveis relevantes para este estudo, e já apresentadas anteriormente. O questionário do líder serve apenas para analisar a perceção que os líderes têm acerca da eficácia da sua equipa, nas três

O PAPEL DO SENSEGIVING NA EFICÁCIA DA EQUIPA

dimensões correspondentes ao desempenho da equipa, satisfação dos membros e viabilidade.

Leader's sensegiving. A escala aplicada para medir o *sensegiving* do líder foi desenvolvida por Passos, Sinval, Santos, Guedes, & Uitdewilligen (2019), sendo constituída por seis afirmações acerca da influência do líder nas interpretações dos membros da equipa. A escala de resposta é do tipo *Likert* e varia entre 1 – “Discordo Totalmente” e 7 – “Concordo Totalmente”. No presente estudo, a escala tem uma consistência interna de 0.91, com questões como “O líder diz à equipa como interpretar eventos ou situações com que a equipa se depara” ($\alpha=0.91$).

Team Situation Awareness (TSA). Tendo em conta a definição de *Situation Awareness*, acima referenciada, a escala utilizada para medir o TSA é constituída por quatro afirmações que nos remetem para as dimensões do constructo, adaptadas da conceptualização de Endsley e Jones (1997). A escala de resposta é do tipo *Likert* e varia entre 1 – “Discordo Totalmente” e 7 – “Concordo Totalmente”. Possui questões como “Conhecemos em detalhe o ambiente em que o projeto se desenvolve”, e possui boa consistência interna ($\alpha=0.89$), neste estudo.

Adaptação da equipa. A escala da adaptação da equipa utilizada no presente estudo é composta por oito itens propostos por Marques-Quinteiro et al. (2015) referentes à capacidade de adaptação da equipa às diferentes circunstâncias com a qual pode ser deparada, com questões como “A nossa equipa é eficaz em ajustar-se e lidar com situações imprevistas, mudando rapidamente o foco e tomando as medidas adequadas” ($\alpha=0.90$). Mais uma vez, a escala de resposta é do tipo *Likert* e varia entre 1 – “Discordo Totalmente” e 7 – “Concordo Totalmente”.

Eficácia da Equipa. A Eficácia da Equipa é operacionalizada com base nas três dimensões que englobam a mesma, já descritas na literatura. Uma vez que esta foi medida através de um questionário aplicado ao líder de cada equipa, em termos de resultados, estaremos sempre a falar da perceção do líder relativamente à eficácia da equipa, nas três dimensões que a constituem.

Desempenho

A escala utilizada para medir o desempenho da equipa contém dois itens adaptados

O PAPEL DO SENSEGIVING NA EFICÁCIA DA EQUIPA

de González-Romá, Fortes-Ferreira & Peiró (2009), que se referem às seguintes afirmações: “A minha equipa tem um bom desempenho” e “A minha equipa é eficaz”. A escala de respostas é do tipo *Likert* e varia entre 1 – “Discordo Totalmente” e 7 – “Concordo Totalmente”. No presente estudo, esta escala apresenta uma consistência interna de 0.78 ($p < 0.001$).

Viabilidade

Para medir a viabilidade foram utilizados dois itens adaptados de Costa, Passos, & Barata (2015), que dizem respeito à vontade dos membros continuarem a fazer parte da equipa em futuros projetos, um exemplo é “Não hesitaria em trabalhar com esta equipa em outros projetos”. Esta escala apresenta uma consistência de 0.62 ($p < 0.001$) no presente estudo, com uma escala de respostas de tipo *Likert* que varia entre 1 – “Discordo Totalmente” e 7 – “Concordo Totalmente”.

Satisfação

A satisfação foi avaliada através de um item geral adaptado de Standifer et al. (2015), que passo a citar “Estamos satisfeitos em trabalhar nesta equipa”, com uma escala de respostas de tipo *Likert* que varia entre 1 – “Discordo Totalmente” e 7 – “Concordo Totalmente”.

Capítulo IV - Resultados

Agregação

Inicialmente foi realizada uma agregação dos dados individuais de cada participante para que se pudesse então analisar os dados a um nível de equipa. No sentido de justificar a agregação foi utilizado o $r_{wg(j)}$ para escalas com múltiplos itens (James, Demaree, & Wolf, 1993). O $r_{wg(j)}$ analisa o nível de concordância dentro dos grupos, ou seja, em que medida a média de respostas é uma boa representação da realidade, e desta forma confirma a validade dos constructos agregados a um nível de equipa. Para que se possa concluir que um constructo de equipa é uma boa representação da realidade das respostas conjuntas, o valor de $r_{wg(j)}$ deve ser igual ou superior a .70 (James et al., 1993).

Relativamente às variáveis em estudo, os valores encontram-se em conformidade com os critérios requeridos, sendo que o *sensegiving* do líder apresenta um valor médio de $r_{wg(j)} = .79$, a TSA um valor médio de $r_{wg(j)} = .82$, e a adaptação da equipa com um valor médio de $r_{wg(j)} = .87$. Posto isto, as respostas individuais de cada membro das equipas foram agregadas ao nível de equipa.

Testes de Hipóteses

O quadro 1 mostra-nos as médias, desvios padrão e correlações entre todas as variáveis em estudo, a um nível de equipa. Primeiramente, é relevante perceber que a variável de controlo referente ao número de elementos da equipa não apresenta correlações significativas com nenhuma das restantes variáveis. Podemos constatar que existem correlações positivas e significativas entre a adaptação da equipa e todas as restantes variáveis em análise, sendo particularmente interessante notar a sua correlação com o *sensegiving* do líder e a TSA, respetivamente ($r = .72, p < .001$; $r = .60, p < .001$). Um resultado relevante a retirar é a forte correlação entre o TSA e o *sensegiving* do líder ($r = .57, p < .001$), uma vez que este é uma relação ainda muito pouco desenvolvida pela literatura, pelo que acrescenta valor ao estudo da liderança nas equipas. Por si só, a TSA não revelou uma correlação positiva com nenhuma das três dimensões da eficácia da equipa. No que diz respeito ao *sensegiving* do líder, das três dimensões da eficácia, apenas existe uma correlação positiva e significativa com o desempenho ($r = .30, p < .03$).

O PAPEL DO SENSEGIVING NA EFICÁCIA DA EQUIPA

Quadro 1

Médias, Desvios-Padrão e Correlações entre todas as Variáveis

	R_{wg(j)}	M	DP	1	2	3	4	5	6	7
1. N. ° elementos	-	3.83	1.09	1						
2. Sensegiving	.79	5.46	.63	-.18	1					
3. TSA	.82	5.49	.54	-.14	.57***	1				
4. Adaptação	.87	5.57	.63	-.13	.72***	.63***	1			
5. Desempenho	-	5.79	.75	-.13	.30*	.05	.41**	1		
6. Satisfação	-	5.69	.89	-.15	.18	.06	.35*	.57***	1	
7. Viabilidade	-	6.21	.77	-.16	.13	-.03	.25	.49***	.41**	1

Nota: N = 54 equipas; *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001; TSA = *Team Situation Awareness*

Para testar o modelo de investigação com uma dupla mediação, foi utilizada a PROCESS Macro, para o SPSS da IBM Statistics, desenvolvida por Hayes (2012). Assim, foi possível testar os efeitos indiretos do *sensegiving* do líder na eficácia da equipa através da TSA e adaptação da equipa, apesar de não ter sido verificada uma correlação significativa entre o *sensegiving* e as restantes dimensões da eficácia, viabilidade e satisfação. Neste estudo foi utilizado um intervalo de confiança de 95%.

Como podemos constatar através dos dados presentes no quadro 2, o modelo de mediação é significativo quando medimos o desempenho da equipa ($F_{(3,50)} = 4.994$, $p < .01$), e o mesmo explica 23,1% ($R^2 = .231$) da variação do desempenho da equipa avaliado pelo líder. Também no caso da satisfação da equipa como *outcome*, verifica-se um modelo de mediação significativo ($F_{(3,51)} = 3.436$, $p < .05$) que explica 16,8% ($R^2 = .168$) da variação da satisfação dos membros da equipa percecionada pelo líder. Apenas no modelo que mede a viabilidade, a mediação não é significativa ($F_{(3,51)} = 1.952$, $p = .133$), porém, podemos ainda afirmar que este explicaria 10,3% ($R^2 = .103$) da variação da viabilidade da equipa percecionada pelo líder.

O quadro 2 providencia-nos as estimativas para os caminhos e várias correlações e interações nos três modelos de dupla mediação, correspondentes às três dimensões da eficácia da equipa. O modelo em estudo é composto por duas hipóteses de mediação. Primeiramente, propõe que a TSA medeia positivamente a relação entre o *sensegiving* do líder e a eficácia da equipa. De seguida, assenta no pressuposto que a adaptação da equipa

O PAPEL DO SENSEGIVING NA EFICÁCIA DA EQUIPA

medeia positivamente a relação entre o *sensegiving* do líder e a eficácia da equipa. Para além disto, espera-se que exista uma correlação forte entre a TSA e a adaptação da equipa, sendo expectável que a relação entre o *sensegiving* do líder e a eficácia da equipa seja mediada sequencialmente pela TSA e capacidade de adaptação da equipa. É ainda expectável que todas as variáveis se correlacionem entre si significativamente e no sentido positivo, sendo particularmente relevante o estudo da relação entre o *sensegiving* e a TSA, nunca antes estudada.

Quadro 2

Resultados de regressão para o modelo de dupla mediação

	Modelo do Desempenho		Modelo da Satisfação		Modelo da Viabilidade	
	B	t	B	t	B	t
Sensegiving → Eficácia	.121	.553	-.107	-.396	-.032	-.134
Sensegiving → TSA	.472***	4.822	.495***	5.061	.495***	5.061
Sensegiving → Adaptação	-.533***	4.789	-.533***	4.837	-.533***	4.837
TSA → Adaptação	.376**	2.845	.379**	2.961	.379**	2.961
TSA → Eficácia	-.487*	2.109	-.395	1.408	-.423	-1.693
Adaptação → Eficácia	.653**	2.842	.776**	2.733	.533*	2.195
Efeito Total	.354*	2.211	.257	1.333	.157	.935
	95% Bootstrap IC		95% Bootstrap IC		95% Bootstrap IC	
Efeito Indireto 1	-.486	-.026	-.520	.028	-.442	-.015
Efeito Indireto 2	.043	.651	.025	.726	-.031	.688
Efeito Indireto Total	.007	.290	.004	.357	-.010	.283
R ² =	.231		.168		.103	
	F _(3.50) = 4.994		F _(3.51) = 3.436		F _(3.51) = 1.952	

Nota: N = 54 equipas; *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001; TSA = *Team Situation Awareness*; Efeito Indireto 1 = Sensegiving→TSA→Eficácia; Efeito Indireto 2 = Sensegiving→Adaptação→Eficácia; Efeito Total = Dupla Mediação.

Desempenho. No modelo de mediação do desempenho da equipa, podemos verificar que o *sensegiving* do líder tem um efeito positivo e significativo na TSA ($B = .472, t = 4.822, p < .001$) e na capacidade de adaptação da equipa ($B = .533, t = 4.789, p < .001$). A TSA demonstra correlacionar-se positivamente com a adaptação da equipa, sendo este um resultado significativo ($B = .376, t = 2.845, p < .01$). Apesar de, na análise de correlações individuais, não se ter verificado uma correlação significativa entre a TSA e a eficácia da equipa; no modelo de dupla mediação com o desempenho como *outcome*, existem evidências de uma relação significativa entre a TSA e o desempenho da equipa, porém trata-se de uma correlação negativa ($B = -.487, t = 2.109, p < .05$), isto é, quanto maior a perceção de TSA por parte dos membros da equipa, menor o desempenho percebido pelo líder. Este é um resultado que não vai de encontro ao que seria expectável, pelo que será analisado mais a fundo posteriormente. Assim como seria de esperar, a adaptação da equipa tem efeito positivo e significativo no desempenho da equipa ($B = .653, t = 2.842, p < .01$). O efeito direto do *sensegiving* do líder no desempenho da equipa não é significativo ($B = .121, t = .553, p = .583$), pelo que podemos afirmar que estamos perante uma (dupla) mediação completa. No que se refere ao efeito total da mediação, este demonstra-se positivo e significativo ($B = .354, t = 2.211, p < .05$). Todos os efeitos indiretos são significativos, sendo que a TSA medeia negativamente a relação entre o *sensegiving* e o desempenho ($B = -.230, 95\% \text{ IC} = -.486, -.026$). A adaptação da equipa medeia positivamente a relação entre o *sensegiving* do líder e o desempenho da equipa ($B = .348, 95\% \text{ IC} = .043, .651$). Por fim, verifica-se que o efeito indireto total é positivo e significativo ($B = .116, 95\% \text{ IC} = .007, .290$), isto é, a relação entre o *sensegiving* do líder e o desempenho da equipa é mediada sequencialmente pela TSA e adaptação da equipa. Neste caso, confirmam-se apenas o modelo com a adaptação como mediadora, bem como o modelo de dupla mediação, visto que seria expectável que a TSA mediasse positivamente a relação entre o *sensegiving* e o desempenho da equipa.

Satisfação dos membros da equipa. Comprava-se novamente o efeito significativo e positivo do *sensegiving* do líder na TSA ($B = .495, t = 5.061, p < .001$) e na adaptação da equipa ($B = .533, t = 4.837, p < .001$). A correlação entre a TSA e a adaptação da equipa é positiva e significativa ($B = .379, t = 2.961, p < .01$). Porém, nota-se que a relação da TSA com a satisfação dos membros da equipa não apresenta um resultado significativo, ainda assim, podemos verificar que a correlação seria negativa mais uma vez ($B = -.395, t = 1.408, p = .166$). Confirma-se a correlação positiva e significativa entre

a adaptação da equipa e a sua eficácia, neste caso, em termos da satisfação dos membros da equipa ($B = .776, t = 2.733, p < .01$). No que diz respeito ao efeito direto do *sensegiving* do líder na satisfação dos membros da equipa, este não é significativo ($B = -.107, t = -.396, p = .694$), pelo que, assim como no modelo com o desempenho como *outcome*, esta trata-se de uma (dupla) mediação completa. O efeito total do modelo de mediação não é significativo ($B = .257, t = 1.333, p = .188$). Também o efeito indireto da TSA na relação entre o *sensegiving* e a satisfação dos membros não é significativo ($B = -.196, 95\% \text{ IC} = -.520, .028$). Ainda assim, os restantes efeitos indiretos apresentam resultados significativos, sendo que podemos afirmar que a adaptação da equipa medeia positivamente a relação entre o *sensegiving* e a satisfação dos membros da equipa ($B = .414, 95\% \text{ IC} = .025, .726$), e que esta mesma relação é mediada sequencialmente pela TSA e adaptação da equipa ($B = .146, 95\% \text{ IC} = .004, .357$). Mais uma vez, confirmam-se apenas a dupla mediação e o modelo com a adaptação como mediadora.

Viabilidade. Apesar de não ser significativo, o modelo de mediação com a viabilidade como *outcome*, apresenta alguns resultados interessantes. Assim como nos restantes modelos, confirmam-se as fortes correlações entre o *sensegiving* do líder e a TSA ($B = .495, t = 5.061, p < .001$) e entre o *sensegiving* e a capacidade de adaptação da equipa ($B = .533, t = 4.837, p < .001$). Mais uma vez, verifica-se uma correlação positiva e significativa entre a TSA e a adaptação da equipa ($B = .379, t = 2.961, p < .01$). No que diz respeito às mediadoras, a TSA não tem efeito significativo na viabilidade da equipa percecionada pelo líder ($B = -.423, t = -1.693, p = .097$), porém a adaptação da equipa demonstra-se positivamente correlacionada com a viabilidade ($B = .533, t = 2.191, p < .05$). Mais uma vez, o efeito direto do *sensegiving* do líder na eficácia da equipa, neste caso no que se refere à viabilidade, não é significativo ($B = -.032, t = -.134, p = .894$). Também o efeito total do modelo de mediação demonstra-se não significativo ($B = .157, t = .935, p = .894$). Dos efeitos indiretos, apenas se verifica um efeito indireto significativo e negativo da TSA como mediadora na relação entre o *sensegiving* e a viabilidade da equipa percecionada pelo líder ($B = -.209, 95\% \text{ IC} = -.442, -.015$). O efeito indireto da adaptação da equipa na relação entre o *sensegiving* do líder e a viabilidade da equipa não é significativo ($B = .295, 95\% \text{ IC} = -.031, .688$), sendo que o mesmo acontece no que diz respeito ao efeito indireto total ($B = .104, 95\% \text{ IC} = -.010, .283$), não existindo uma dupla mediação neste caso.

Capítulo V - Discussão

Este estudo contribui para melhor entender a relação entre os comportamentos do líder e os processos de equipa, tendo tido como objetivo testar e analisar os efeitos da TSA e da adaptação da equipa na relação entre os comportamentos de *sensegiving* do líder e a eficácia da equipa. Conclui-se que o *sensegiving* do líder tem um claro impacto no desempenho eficaz da equipa, porém sendo necessário um caminho através do efeito da adaptação em equipa e TSA. Os resultados são úteis para os gestores, organizações e principalmente líderes de equipas nas organizações, no sentido de promoverem a partilha de informação, o entendimento partilhado em equipa e a capacidade de adaptação da equipa, com o intuito de melhorar a sua eficácia. São também resultados importantes para a literatura e investigadores na área, uma vez que estas são variáveis nunca antes estudadas em conjunto, nomeadamente no que se refere à relação entre o *sensegiving* do líder e a TSA, e o seu impacto na adaptação e eficácia da equipa. Estes resultados remetem-nos para a necessidade de estudar os efeitos da liderança de equipas nos processos de equipa como antecedentes para uma equipa eficaz.

Era esperado que existisse uma dupla mediação, com o efeito sequencial da TSA e adaptação da equipa na relação entre o *sensegiving* do líder e a eficácia da equipa. Os modelos que medem a eficácia nas dimensões de desempenho e satisfação comprovam esta hipótese, concluindo-se que a TSA e a adaptação da equipa mediam sequencialmente a relação entre as atividades de *sensegiving* do líder e a eficácia da equipa no que diz respeito ao seu desempenho e satisfação dos membros. Porém, no caso da viabilidade não se comprovou a dupla mediação. A viabilidade das equipas tem sido correlacionada com constructos afetivos, como é o caso do *team work engagement* (Costa et al., 2015), não tendo tanta relevância no estudo dos estados cognitivos da equipa. Para além disso, sendo um constructo que se refere ao desejo por parte dos membros em continuarem a trabalhar juntos em futuros projetos (Hackman, 1987), os dados poderiam ser mais precisos se fossem medidos através da perceção dos próprios membros. Isto porque, os líderes, especialmente no caso das equipas de consultoria onde o ambiente é dinâmico, em constante alteração e com progressão de carreira, podem não ser a fonte mais representativa para a viabilidade da equipa.

Os resultados sugerem que tanto a TSA como a adaptação da equipa têm impacto na relação entre o *sensegiving* do líder e o desempenho e satisfação da equipa. Em nenhum dos modelos se verifica um efeito direto do *sensegiving* do líder na eficácia da equipa, o

que nos remete para a importância dos processos internos da equipa. Assim como salientam Zaccaro et al. (2001), os líderes influenciam indiretamente a eficácia da equipa através do seu impacto nos processos e estados da equipa. Uma importante conclusão a retirar deste estudo é o facto de ser fundamental estudar as equipas, os processos de equipa e não ter o foco apenas no impacto dos líderes no desempenho das equipas. No que diz respeito a implicações práticas, os resultados deste estudo clarificam os gestores e líderes de equipas de trabalho acerca do quão é importante promover os processos/estados cognitivos em equipa e adaptação da mesma, de forma a melhorar a eficácia. Apesar dos líderes terem um papel relevante no desenvolvimento da equipa, os processos de liderança contribuem para a adaptação e eficácia da equipa na resolução de problemas, não através da disposição direta de soluções para a eliminação de obstáculos, mas sim através do seu impacto na promoção dos processos cognitivos da equipa que desenvolvem os mecanismos de adaptação coletivos para fazer face às situações e melhorar o desempenho da equipa (Salas, Burke, & Stagl, 2004; Zaccaro et al., 2001). Assim como afirma Morgeson (2005), as atividades de *sensemaking* e *sensegiving* do líder podem ser percecionadas como intrusivas e manipulativas, principalmente em casos de equipas mais independentes e com um foco de liderança externo, porém, continuam a ser favoráveis para facilitar o funcionamento e adaptação da equipa perante eventos disruptivos.

É de notar que a relação entre o *sensegiving* do líder e a TSA é sempre significativa e positiva em todos os modelos, comprovando-se uma importante relação entre variáveis nunca antes estudada. Existem várias referências na literatura acerca dos benefícios do *sensegiving* e comunicação por parte do líder acerca de um significado a ser internalizado pela equipa. O líder deve fomentar a coerência e interconexão entre os membros da equipa (Zaccaro et al., 2008), bem como auxiliar na interpretação das situações e facilitar o entendimento preciso e partilhado do que é a situação ocorrente (Morgeson et al., 2010). Esta comunicação do líder acerca do significado das situações permite o desenvolvimento de modelos mentais em equipa (Randall et al., 2011; Zaccaro et al., 2001), proporcionando uma maior TSA e desempenho em equipa (Bolstad & Endsley, 2000; Durso & Gronlund, 1999). Indo de encontro às várias sugestões na literatura acerca da importância da comunicação de significado e orientação por parte do líder na construção de modelos mentais partilhados e de uma melhor cognição em equipa, este estudo surge como um grande contributo para a investigação dentro do tema.

Também a relação entre o *sensegiving* do líder e a adaptação da equipa apresenta resultados significativos em todos os modelos de mediação. Esta é uma ótima mediação

para prever a eficácia da equipa, uma vez que os resultados são positivos tanto no que diz respeito ao impacto do *sensegiving* na adaptação, como ao impacto da adaptação na eficácia da equipa. Estes resultados estão de acordo com a literatura, comprovando-se mais uma vez que os processos de liderança, nomeadamente o *sensegiving*, desenvolvem a capacidade de adaptação na equipa (Kozlowski et al., 1996; Marks et al., 2000; Zaccaro et al., 2001), e consequentemente a eficácia da equipa através dessa mesma adaptação (Burke et al., 2006; Maynard et al., 2015; Santos et al., 2016).

Seria expectável a existência de uma correlação positiva entre a TSA e a eficácia da equipa, porém, em todos os modelos esta relação demonstra-se negativa. No seu estudo, Endsley (1990) expôs que a SA nem sempre se correlaciona significativamente com o desempenho, isto porque os pilotos que percecionavam a sua falta de consciencialização acerca da situação ocorrente, ou seja, uma certa carência de SA, tinham essa noção e conseguiam então modificar o seu comportamento no sentido de reduzir as possibilidades de um mau desempenho. Através destes resultados conseguimos retirar que, por si só, os estados emergentes cognitivos podem nem sempre ser benéficos para a eficácia da equipa, isto é, que uma melhor TSA não leva necessariamente a uma melhor *performance* da equipa. Porém, estão comprovados em diversos estudos, os contributos da TSA tanto para a adaptação da equipa (Burke et al., 2006; Gorman et al., 2006) como para o desempenho e eficácia da mesma (Bolstad & Endsley, 2000; Cooke et al., 2004; Parush et al., 2011). Os resultados são consistentes com a literatura no sentido em que evidenciam fortes correlações entre a TSA e a adaptação da equipa, com a eficácia da equipa como possível *outcome* dessa relação. Mais uma vez, não se tratando de uma relação direta, a TSA pode ter impacto na eficácia da equipa através da sua relação positiva com a adaptação da equipa. Seria interessante aprofundar as relações entre estas três variáveis a fim de se obter resultados mais conclusivos.

O presente estudo visa despertar a atenção para a importância das ações do líder nos processos e estados da equipa, com o intuito de atingir a eficácia da equipa. Nota-se que é essencial trabalhar na equipa e na consistência da mesma, bem como na sua capacidade adaptativa. Para além disso, e assim como afirmam Morgeson et al. (2010), deve mudar-se o foco de “o líder” de uma equipa e o seu impacto na *performance* da mesma, para “os processos de liderança” nas equipas e as suas relações com os processos de equipa. A investigação dentro destes temas deve manter como base a teoria da liderança funcional que se torna cada vez mais relevante aplicada aos dias de hoje e às equipas dinâmicas e complexas, nomeadamente aplicado ao contexto de consultoria.

Limitações e Futuros Estudos

Todas as investigações estão sujeitas a limitações que devem ser notadas e referidas para futuramente se poder melhorar. Em termos de amostra, a do presente estudo é ainda algo limitada, totalizando 54 equipas todas provenientes de empresas de consultoria na área metropolitana de Lisboa. Neste sentido, propõe-se que o estudo seja replicado com um maior número de equipas e se possível, com uma maior abrangência, para que seja mais fácil a generalização de resultados. O próprio conceito de consultoria é ainda algo subjetivo, e uma vez que os dados foram recolhidos pela equipa de investigadores abrangentes, esta pode ser uma das limitações do estudo.

É também de notar que se trata de um estudo correlacional, pelo que a direção dos efeitos e do próprio modelo pode ser reversível, não nos permitindo retirar conclusões seguras acerca de efeitos de causalidade. Só com futuros estudos experimentais se poderia contornar esta limitação. Apesar da direção ser reversível, o modelo em estudo foca-se na influência dos processos de liderança na eficácia da equipa, através do seu impacto nos processos e estados cognitivos da mesma. Um dos argumentos centrais a ter em conta é que esta trata-se de uma relação de recíproca influência, onde os processos e estados da equipa também influenciam os processos de liderança e a própria eficácia do líder de equipa (Zaccaro et al., 2001). Os processos de equipa podem ter influência nas práticas de liderança e em moldar o líder de equipa (Zaccaro & Klimoski, 2002), pelo que seria interessante estudar a relação inversa em futuros estudos.

De acordo com Day, Gronn e Salas (2006) seria também necessária uma certa atenção a fatores como a composição da equipa ou mesmo o tipo de equipa. Estes fatores variam consoante o contexto da equipa, o que leva a diferentes desafios para a liderança. Deste modo, a liderança de equipas envolve contexto social associado aos membros das equipas e às próprias equipas de trabalho que podem ou não trabalhar em conjunto com outras equipas, no seu ambiente organizacional. Os mesmos autores salientam que estes contextos moldam a diferentes níveis, a influência da liderança nas equipas. O contexto social nas organizações é cada vez mais intenso, dinâmico, multifacetado, ambíguo, rico em informação e dados, e dependente da comunicação (Day et al., 2006), particularmente no caso da consultoria, pelo que se torna relevante ter em conta todos estes contextos.

Tendo em conta que todas as fontes de liderança são essenciais para compreender os processos da liderança de equipas e a capacidade da mesma dentro das equipas (Day et al., 2004), seria interessante identificar e contextualizar as várias fontes de liderança nas

equipas, a fim de entender mais profundamente o seu impacto nos processos de equipa. Em consultoria, muitas das vezes as equipas fazem parte de outras equipas maiores, sendo criados subgrupos dentro das mesmas. Dada esta complexidade e hierarquização característica do sector da consultoria, a questão das diferentes fontes de liderança ganha ainda mais importância. Esta pode ser mais uma limitação do presente estudo, que pode e deve ser contornada em futuros estudos.

Relativamente à dimensão de viabilidade da equipa, e assim como referido anteriormente, seria interessante perceber de que forma os resultados se alteravam quando a mesma é medida a partir das perceções e avaliações dos próprios membros das equipas. Esta alteração seria mais apropriada, visto que diz respeito à própria vontade dos membros em continuar com a equipa em projetos futuros.

No que diz respeito à TSA, a mesma não acontece apenas em ambientes dinâmicos e complexos, depende também de várias características, pistas e informações retiradas do ambiente envolvente (Cooke et al., 2001). Tendo isso em conta, seria importante em futuros estudos, utilizar outras formas para medir a TSA; estas características mais particulares poderiam ser melhor exploradas através de uma entrevista semiestruturada, complementada com a observação e/ou a criação de uma situação experimental, ou ainda com outras formas e modelos já desenvolvidos na literatura para a medição da TSA (Cooke et al., 2001; Gorman et al., 2005; Gorman et al., 2006). Tendo em conta o curto período de tempo disponível, foi feito o possível, porém, sugere-se que em estudos futuros se tenha mais atenção na medição da TSA. Ainda neste tópico, e uma vez que de acordo com a literatura, existe uma forte ligação entre a TSA e a criação de modelos mentais partilhados, a compatibilidade dos modelos mentais entre os membros da equipa também deve ser medida em futuros estudos, como componente integrante para a TSA (Salas et al., 1995), ou antes como um moderador na relação entre a TSA e a eficácia da equipa.

Quanto à adaptação da equipa, é evidente que esta não ocorre num vácuo, sendo que os modelos acerca da adaptação da equipa devem incluir a complexidade de interações que ocorrem quando as equipas se ajustam ao ambiente envolvente. Não sendo entidades isoladas, as equipas são sistemas abertos, englobados num determinado contexto, e interagem, influenciam e são influenciadas pelas características desse mesmo contexto (Gevers et al., 2015), pelo que futuros estudos poderão explorar mais caminhos e variáveis que possam surgir como moderadores para a relação entre a adaptação e a eficácia da equipa. É de salientar a importância dos processos e estados emergentes da equipa e a necessidade em trabalhar a equipa e cognição da mesma, sendo que o líder

pode ser uma mais valia para este processo. Assim, este trabalho deve estimular futuras investigações dentro do tema, com mais propostas de variáveis como potenciais mediadoras entre as atividades de *sensegiving* do líder e a eficácia da equipa.

Conclusão

A literatura é muito escassa no que diz respeito ao estudo destas variáveis em contexto de equipa, pelo que o presente estudo acrescenta valor e fornece mais evidências acerca de possíveis preditores da eficácia das equipas. Esta análise fornecerá às organizações conhecimentos para uma melhor gestão das equipas, formação e desenvolvimento das mesmas. A correlação entre o *sensegiving* do líder e a TSA é evidente e um resultado muito interessante a retirar deste estudo, visto se tratar de uma relação nunca antes estudada. Ainda assim, é importante que seja replicado para reafirmar a conexão entre as variáveis, e aprofundar as possíveis explicações. Outra evidência é a relação entre o *sensegiving* do líder e a adaptação da equipa, que resulta na consequente eficácia no que se refere ao desempenho da equipa e satisfação dos membros. Um dos pontos chave e importantes conclusões a retirar é que o caminho ou processo de interação e influência entre as atividades e funções do líder de equipa e os processos e estados da equipa tem enorme importância para o estudo da eficácia da equipa. Não existem resultados significativos na promoção direta da eficácia da equipa, mas antes sim através da fomentação de determinados estados cognitivos e processos na equipa. Desta forma, esperamos contribuir para que mais estudos sejam feitos na área, desenvolvendo mais a fundo a relação entre estas variáveis, e o seu potencial para aplicação prática nas equipas de trabalho e organizações.

Referências

- Baard, S. K., Rench, T. A., & Kozlowski, S. W. J. (2014). Performance Adaptation. *Journal of Management*, 40(1), 48–99.
- Bolstad, C. A., & Endsley, M. R. (2000). The effect of task load and shared displays on team situation awareness. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 44(1), 189–192.
- 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.
- Christian, J. S., Christian, M. S., Pearsall, M. J., & Long, E. C. (2017). Team adaptation in context: An integrated conceptual model and meta-analytic review. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 140, 62–89.
- 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(3), 239–290.
- Cooke, N. J., Gorman, J. C., Myers, C. W., & Duran, J. L. (2013). Interactive team cognition. *Cognitive science*, 37(2), 255–285.
- Cooke, N. J., Salas, E., Kiekel, P. A., & Bell, B. (2004). Advances in measuring team cognition. In E. Salas & S. M. Fiore (Eds.), *Team cognition: Understanding the factors that drive process and performance* (pp. 83–106). Washington, DC: American Psychological Association.
- Cooke, N. J., Stout, R., & Salas, E. (2001). A knowledge elicitation approach to the measurement of team situation awareness. In M. McNeese, E. Salas, & M. R. Endsley (Eds.), *New Trends in Cooperative Activities: Understanding System Dynamics in Complex Environments* (pp. 114–139). Santa Monica, CA: HFES.
- Costa, P. L., Passos, A. M., Barata, C. (2015). Multilevel influences of team viability perceptions. *Team Performance Management*, 21, 19–36.
- Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *Leadership Quarterly*, 15, 857–880.
- Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2006). Leadership in team-based organizations: On the threshold of a new era. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 211–216.
- DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioural theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7–52.
- Dominguez, C. (1994). Can SA be defined? In M. Vidulich, C. Dominguez, E. Vogl & G. McMillan (Eds.), *Situation Awareness: Papers and Annotated Bibliography* (pp. 5–15). AL/CF-TR-1994-0085, Armstrong Laboratory.
- Durso, F. T., & Gronlund, S. D. (1999). Situation awareness. In F. T. Durso, R. S. Nickerson, R. W. Schvaneveldt, S. T. Dumais, D. S. Lindsay, & M. T. H. Chi (Eds.), *Handbook of Applied Cognition* (pp. 283–314). Chichester: John Wiley & Sons.
- Endsley, M. (1988). Design and evaluation for situation awareness enhancement. In *Proceedings of the Human Factors Society's 32nd Annual Meeting*, (Vol. 32, pp. 97–102).
- Endsley, M. R. (1990). Predictive utility of an objective measure of situation awareness. In *Proceedings of the Human Factors Society Annual Meeting* (Vol. 34, pp. 41–45).
- Endsley, M. R. (1995). Toward a theory of situation awareness in dynamic systems. *Human Factors*, 37, 32–64.

- Endsley, M. R. (2000). Theoretical underpinnings of situation awareness: A critical review. In M. R. Endsley & D. J. Garland (Eds.), *Situation awareness analysis and measurement* (pp. 3-32). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Endsley, M. R., & Jones, W. M. (1997). *Situation awareness, information dominance and information warfare* (Technical Report 97-01). US Air Force Armstrong Laboratory: Wright-Patterson AFB.
- 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. *Leadership Quarterly*, 2(4), 245-287.
- Gevers, J. M. P., Uitdewilligen, S., & Passos, A. M. (2015). Dynamics of team cognition and team adaptation: Introduction to the special issue. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(5), 645-651.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448.
- González-Romá, V., Fortes-Ferreira, L., & Peiró, J. M. (2009). Team climate, climate strength and team performance: A longitudinal study. *Journal of Organizational Psychology*, 82(3), 511-536.
- Gorman, J. C., Cooke, N. J., Pederson, H. K., Olena, O. C., & DeJoode, J. A. (2005, September). Coordinated awareness of situation by teams (CAST): Measuring team situation awareness of a communication glitch. In *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting* (Vol. 49, No. 3, pp. 274-277). Sage CA: Los Angeles, CA: SAGE Publications.
- Gorman, J. C., Cooke, N. J., & Winner, J. L. (2006). Measuring team situation awareness in decentralized command and control environments. *Ergonomics*, 49, 1312-1325.
- Greitzer, F. L., Schur, A., Paget, M., & Guttromson, R. T. (2008, July). A sensemaking perspective on situation awareness in power grid operations. In *Proceedings of the IEEE Power & Energy Society Annual Meeting* (pp. 1-6).
- Hackman, J. R. (1983). *A normative model of work team effectiveness* (Technical Report No. 2). New Haven, CT: Yale School of Organization and Management.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J.W. Lorsch (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (pp. 315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hackman, J. R., & Walton, R. E. (1986). Leading groups in organizations. In P. S. Goodman & associates (Eds.), *Designing effective work groups* (pp. 72-119). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hayes, A. F. (2012). PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling.
- Helms Mills, J., Thurlow, A., & Mills, A. J. (2010). Making sense of sensemaking: The critical sensemaking approach. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 5(2), 182-195.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517-543.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1993). Rwg: An assessment of within-group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 306-309.
- Klarner, P., Sarstedt, M., Hoeck, M., & Ringle, C. M. (2013). Disentangling the effects of team competences, team adaptability, and client communication on the performance of management consulting teams. *Long Range Planning*, 46(3), 258-286.

- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. In W. C. Borman & D. R. Ilgen (Eds.), *Comprehensive handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (pp. 333–375). New York, NY: Wiley.
- Kozlowski, S. W. J. & Bell, B. S. (2008). Team learning, development, and adaptation. In V. I. Sessa & M. London (Eds.), *Work group learning* (pp. 15-44). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Kozlowski, S. W., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.
- 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. In M. M. Beyerlein, D. A. Johnson, et al. (Eds.), *Advances in Interdisciplinary Study of Work Teams: Team Leadership* (pp. 253– 292). Greenwich, CT: JAI Press.
- Kozlowski, S. W. J., Watola, D. J., Jensen, J. M., Kim, B. H., & Botero, I. C. (2009). Developing adaptive teams: A theory of dynamic team leadership. In E. Salas, G. F. Goodwin, & C. S. Burke (Eds.), *The organizational frontiers series. Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches* (pp. 113-155). New York, NY, US: Taylor & Francis Group.
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, 8, 57–125.
- Marques-Quinteiro, P., Ramos-Villagrasa, P. J., Passos, A. M., & Curral, L. (2015). Measuring adaptive performance in individuals and teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 21(7/8), 339–360.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376.
- Marks, M. A., Zaccaro, S. J., & Mathieu, J. E. (2000). Performance implications of leader briefings and team-interaction training for team adaptation to novel environments. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 971-986.
- 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.
- 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.
- 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.
- McGrath, J. E. 1962. *Leadership behavior: Some requirements for leadership training*. Washington, DC: U.S. Civil Service Commission, Office of Career Development.
- Morgeson, F. P. 2005. The external leadership of self-managing teams: Intervening in the context of novel and disruptive events. *Journal of Applied Psychology*, 90, 497-508.
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in Teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36(1), 5–39.

- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Connelly, M. S., & Marks, M. A. (2000). Leadership skills. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 155–170.
- Parush, A., Kramer, C., Foster-Hunt, T., Momtahan, K., Hunter, A., & Sohmer, B. (2011). Communication and team situation awareness in the OR: Implications for augmentative information display. *Journal of Biomedical Informatics*, 44(3), 477–485.
- Passos, A. M., Sinval, J., Guedes, A., Santos, C. & Uitdewilligen, S. (julho 2019). Leader's sensegiving and promotion of team sensemaking: Two sides of the same coin. Comunicação apresentada no 14th INGRoup Annual Conference. Lisboa, Portugal, 18 – 20 julho.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 612-624.
- Randall, K. R., Resick, C. J., & DeChurch, L. A. (2011). Building team adaptive capacity: The roles of sensegiving and team composition. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 525–540.
- Salas, E., Burke, C. S., & Stagl, K. C. (2004). Developing teams and team leaders: strategies and principles. In D. V. Day, S. J., Zaccaro, & S. M. Halpin (Eds), *Leader development for transforming organization: Growing leaders for tomorrow* (pp. 325-355). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Salas, E., Prince, C., Baker, D. P., & Shrestha, L. (1995). Situation awareness in team performance: Implications for measurement and training. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 37(1), 123-136.
- Salas, E., Stout, R. J., & Cannon-Bowers, J. A. (1994). The role of shared mental models in developing shared situational awareness. In R. D. Gilson, D. J. Garland, & J. M. Koonce (Eds.), *Situational awareness in complex systems: Proceedings of a CAHFA conference* (pp. 297-304). Daytona Beach, FL: Embry-Riddle Aeronautical University Press.
- Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2014). Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S6-S32.
- Santos, C. M., Passos, A. M., & Uitdewilligen, S. (2016). When shared cognition leads to closed minds: Temporal mental models, team learning, adaptation and performance. *European Management Journal*, 34(3), 258–268.
- Standifer, R. L., Raes, A. M. L., Peus, C., Passos, A. M., Santos, C. M., Weisweiler, S. (2015). Time in teams: Impact of cognitions and conflict. *Journal of Managerial Psychology*, 30 (6), 692 - 708.
- Salmon, P. M., Stanton, N. A., Walker, G. H., Baber, C., Jenkins, D. P., McMaster, R., & Young, M. S. (2008). What really is going on? Review of situation awareness models for individuals and teams. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 9(4), 297–323.
- Shu, Y., & Furuta, K. (2005). An inference method of team situation awareness based on mutual awareness. *Cognition, Technology & Work*, 7(4), 272-287.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Wellens, A. R. (1993). Group situation awareness and distributed decision making from military to civilian applications. In N. J. Castellan, Jr. (Ed.), *Individual and group decision making: Current issues* (pp. 267-291). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Zaccaro, S. J., & Klimoski, R. (2002). Special issue introduction: The interface of leadership and team processes. *Group & Organization Management*, 27, 4–13.
- Zaccaro, S. J., Heinen, B., & Shuffler, M. (2008). Team leadership and team effectiveness. In E. Salas, G. F. Goodwin, & C. S. Burke (Eds.), *The organizational frontiers series. Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches* (pp. 83-111). New York, NY, US: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12, 451-483.

Anexos

Anexo A – Questionário aos colaboradores

QUESTIONÁRIO AOS COLABORADORES

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

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

Obrigado pela sua colaboração!

Para responder a este questionário pense no projeto de consultoria/ auditoria 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

O PAPEL DO SENSEGIVING NA EFICÁCIA DA EQUIPA

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 despendar para realizar as tarefas.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Os conflitos pessoais são evidentes.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Os membros da equipa estão em desacordo em relação à rapidez com que as tarefas devem ser realizadas.	1	2	3	4	5	6	7

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	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
7.	Acompanha a equipa para que o trabalho seja concluído dentro do prazo							

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

O PAPEL DO SENSEGIVING NA EFICÁCIA DA EQUIPA

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.	Reveremos 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:

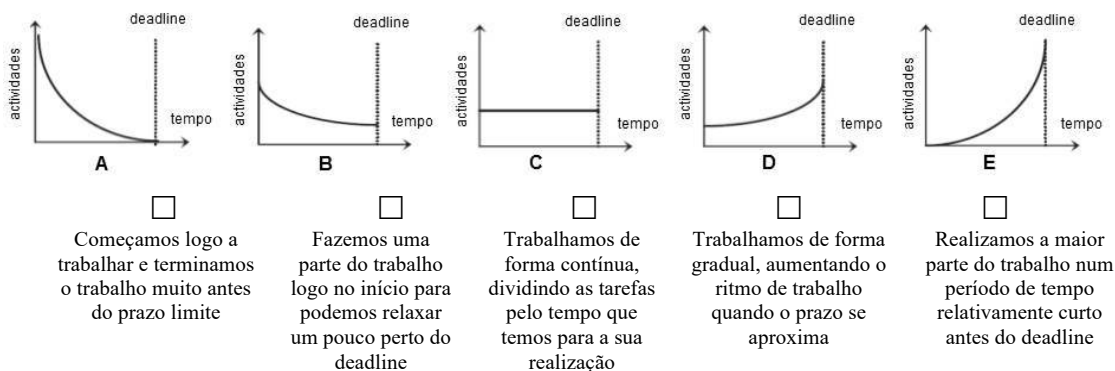
1.	Desenvolve um plano claro antes de iniciar qualquer projeto.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Identifica as tarefas que devem ser realizadas e decide quem as realiza durante o projeto.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Clarifica as expetativas dos membros sobre os seus papéis na equipa.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Utiliza a lógica “if-then” 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 <i>backup</i> (Plano B) com antecedência.	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

O PAPEL DO SENSEGIVING NA EFICÁCIA DA EQUIPA

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**.



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

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

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

O líder da nossa equipa...

1.	Revê resultados de desempenho relevantes com a equipa.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Monitoriza a equipa e o desempenho dos colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Diz à equipa como interpretar eventos ou situações com que a equipa se depara.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Diz à equipa como compreender (dar sentido a) eventos ou situações.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Explica à equipa o significado de eventos ou situações ambíguas.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Fornecer feedback positivo quando a equipa tem um bom desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Contribui com ideias concretas para melhorar o desempenho da equipa.	1	2	3	4	5	6	7

O PAPEL DO SENSEGIVING NA EFICÁCIA DA EQUIPA

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

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

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
5.	É seguro correr riscos dentro da minha equipa	1	2	3	4	5	6	7
6.	Os membros da minha equipa não toleram os erros uns dos outros	1	2	3	4	5	6	7
7.	Ninguém da minha equipa atuaria deliberadamente de forma a prejudicar um membro da equipa	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!

O PAPEL DO SENSEGIVING NA EFICÁCIA DA EQUIPA

Anexo B – Questionário aos líderes de equipa

QUESTIONÁRIO AO LÍDER

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

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

Obrigado pela sua colaboração!

Para responder a este questionário pense na EQUIPA e no projeto específico que está a liderar

1. As questões que a seguir se apresentam procuram descrever **os comportamentos da equipa**. Indique em que medida concorda com cada uma delas utilizando a escala de resposta seguinte:

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

1.	A equipa tem um bom desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Os membros estão satisfeitos por trabalhar na equipa.	1	2	3	4	5	6	7
3.	A equipa é eficaz.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Não hesitaria em trabalhar com esta equipa em outros projetos.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Esta equipa poderia trabalhar bem em futuros projetos.	1	2	3	4	5	6	7

2. Pense agora **no seu comportamento enquanto líder da equipa**. Por favor, utilize a mesma escala.

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

O PAPEL DO SENSEGIVING NA EFICÁCIA DA EQUIPA

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!