



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

A Influência da Liderança Funcional na Eficácia da Equipa: O Papel
do Team Work Engagement e do Conflito Intragrupal como Variável
Contextual

Joana Filipa de Barros Pereira

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

Orientadora:

Doutora Ana Margarida Soares Lopes Passos, Professora Associada,
Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – Instituto Universitário de Lisboa

Junho, 2019

**A Influência da Liderança Funcional na Eficácia da Equipa: O
Papel do Team Work Engagement e do Conflito Intragrupal como
Variável Contextual**

Joana Filipa de Barros Pereira

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

Orientadora:

Doutora Ana Margarida Soares Lopes Passos, Professora Associada,
Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – Instituto Universitário de Lisboa

Junho, 2019

Para a minha Mãe...

*Apesar das ruínas e da morte,
Onde sempre acabou cada ilusão,
A força dos meus sonhos é tão forte,
Que de tudo renasce a exaltação
E nunca as minhas mãos ficam vazias*

Sophia de Mello Breyner

RESUMO

O estudo aqui apresentado tem como foco principal perceber qual a influência da liderança funcional na eficácia das equipas, através do team work engagement, bem como perceber qual o papel do conflito intragrupal como variável contextual. Numa amostra de 55 equipas, com dados recolhidos através de empresas de consultoria de diversos setores, tanto dos elementos de equipa como também dos seus respetivos líderes, é possível afirmar que os resultados obtidos não foram, na sua totalidade, coerentes com a expectativa. A liderança, seja ela de transição ou de ação, tem efeito nas três dimensões da eficácia, o desempenho, a satisfação e a viabilidade. No entanto e ao contrário do esperado, os resultados demonstram que os conflitos, sejam eles de ordem de tarefa ou relacional, não trazem implicações, nem para o team work engagement, nem para a eficácia das equipas. Contudo, o team work engagement tem efeito nalgumas condições das variáveis em estudo. Neste sentido, a grande conclusão deste estudo indica que, para além da liderança propriamente dita, os tipos de liderança de transição e de ação são, de facto, diferenciadores na influência que demonstram perante a eficácia das equipas, através do team work engagement.

Palavras-chave: liderança funcional, eficácia da equipa, team work engagement, conflito intragrupal.

ABSTRACT

The main goal of this study is to understand the influence of functional leadership on team effectiveness through team work engagement, as well as to understand the role of intragroup conflict as a contextual variable. In a sample of 55 teams, with data collected through consulting enterprises from different sectors, both team members and their respective leaders, it is possible to state that the results obtained were not, in their entirety, consistent with the expectation. Leadership, whether it is transition leadership or action leadership, has an effect on the three dimensions of effectiveness, as so performance, satisfaction and viability. However, contrary to expectations, the results show that conflicts, whether it is about the task or about relational aspects, have no implications for team work engagement or team effectiveness. However, team work engagement has some effect on some of the variables under study. In this sense, the great conclusion of this study indicates that, in addition to the leadership itself, the types of transition and action leadership are, in fact, different in their influence on team effectiveness through team work engagement.

Key-words: functional leadership, team effectiveness, team work engagement, intragroup conflict.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	Página 13
CAPÍTULO I. ESTADO DA ARTE	Página 14
1. Definição de Equipa	Página 14
2. Eficácia da Equipa	Página 14
3. Liderança Funcional	Página 18
3.1. Liderança de Transição	Página 19
3.2.Liderança de Ação	Página 20
4. Team Work Engagment	Página 21
5. Conflito Intragrupal	Página 22
CAPÍTULO II. METODOLOGIA	Página 25
1. Amostra	Página 25
2. Procedimento	Página 25
3. Operacionalização das Variáveis	Página 26
CAPÍTULO III. RESULTADOS	Página 28
1. Moderações	Página 29
2. Mediações	Página 30
3. Mediação Moderada	Página 32
CAPÍTULO IV. DISCUSSÃO	Página 35
1. Limitações e Pesquisas Futuras	Página 37
CONCLUSÃO	Página 39
BIBLIOGRAFIA	Página 40

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1	Página 28
Quadro 2	Página 30
Quadro 3	Página 31
Quadro 4	Página 33
Quadro 5	Página 34
Quadro 6	Página 34

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Página 15
Figura 2	Página 16
Figura 3	Página 18
Figura 4	Página 24

GLOSSÁRIO DE SIGLAS

CR – Conflito Relacional

CT – Conflito de Tarefa

LA – Liderança de Ação

LT – Liderança de Transição

TWE – Team Work Engagement

WE – Work Engagement

INTRODUÇÃO

No contexto organizacional em que vivemos, é cada vez mais importante saber trabalhar em equipa, tanto que o mundo do trabalho atual exige essa competência aos jovens trabalhadores, que se encontram no início da sua carreira profissional. Não obstante, a eficácia dessas equipas revela-se determinante para o sucesso de uma organização, tendo em conta a competitividade do mercado, que se apresenta progressivamente mais forte. Com efeito, uma equipa que não se apresente capaz de enfrentar os desafios quotidianos da empresa, ou apenas de um cliente mais exigente, e simultaneamente não demonstre a sua eficácia, representa repercussões nefastas para o desenvolvimento da própria organização à qual pertence.

A literatura apresenta uma vasta lista de preditores para a eficácia das equipas, no entanto, tanto a liderança funcional como o team work engagement são conceitos com ainda muito por explorar, visto que estes construtos estão compreendidos em modelos que emergiram recentemente nas bases teóricas da temática. Adicionalmente, o conflito intragrupal tem sido maioritariamente estudado enquanto processo dentro de uma equipa e não enquanto variável contextual, como será aqui tratado.

Desta forma, o estudo que se apresenta nesta dissertação procura perceber em que medida algumas funções da liderança (função de transição e função de ação) influenciam a eficácia da equipa. A eficácia das equipas será aqui medida através de três dimensões, o desempenho, a satisfação e a viabilidade. Para além desta relação, pretende-se saber qual o papel do team work engagement e o papel do conflito intragrupal enquanto variável de contexto. Esta relação encontra-se mais à frente esquematizada na Figura 4.

CAPÍTULO I. ESTADO DA ARTE

1. Definição de Equipe

As equipes, grupos ou coletivos podem ser definidos de diferentes formas, atendendo ao seu âmbito e ao seu contexto. Apesar de serem conjuntos de pessoas com um objetivo em comum, equipes de esporte, grupos de amigos e equipes de trabalho compreendem características distintas entre si.

Dentro das equipes de trabalho, vários autores se debruçaram sobre a definição de equipe e várias taxonomias foram construídas na literatura (e.g. McGrath, 1964; Hackman, 1990; Cohen & Bailey, 1997; Sundstrom, 1999; Devine, 2002). Salas, Dickinson, Converse e Tannenbaum (1992) apresentam as equipes como “um conjunto distinguível de duas ou mais pessoas que interagem, de forma dinâmica, interdependente e adaptativa, em direção a um objetivo ou missão comum, a quem foram distribuídos funções ou papéis específicos de desempenho, e que contêm um tempo de vida limitado de associação.”

No entanto, a definição adotada por Kozlowski e Bell (2003) demonstra-se mais completa e adequada ao presente estudo. Neste sentido, as equipes são “coletivos que existem para desempenhar tarefas organizacionalmente relevantes, partilhar um ou mais objetivos em comum, interagir socialmente, demonstrar interdependência das tarefas, preservar e gerir limites, bem como incorporar um contexto organizacional que estabelece limites, cria constrangimentos na equipe e influencia trocas com unidades pertencentes à entidade mais ampla.”

2. Eficácia da Equipe

A eficácia de uma equipe de trabalho passa muito pelo sucesso e o cumprimento do objetivo final, porém existem processos de ordem afetiva, motivacional e cognitiva que não podem ser ignorados. Kozlowski e Ilgen (2006) afirmam que a eficácia da equipe consiste numa crença partilhada pelos membros dessa mesma equipe, de que o coletivo tem a capacidade de organizar e executar as ações necessárias para produzir determinados níveis de realização de metas. Associado a este, surge o conceito de potência da equipe, que deve, por sua vez, ser distinguido da eficácia, visto que se define como a crença que os elementos do coletivo têm relativamente à capacidade do grupo ser bem-sucedido (Shea & Guzzo, 1987).

Para que seja mais perceptível entender a eficácia, McGrath (1964) apresenta uma estrutura de Input-Process-Outcome, denominando-se modelo IPO (Figura 1). Os Inputs podem

ser considerados como fatores antecedentes que promovem ou restringem as interações entre os membros da equipa. Tais fatores podem ser categorizados em três níveis; a) individual (e.g. características personalísticas); b) equipa (e.g. tarefas); e c) organizacional (e.g. contexto de trabalho). Os Processos representam a transformação de inputs em outcomes. Os Outcomes são o resultado/produto das interações anteriores. Neste seguimento teórico, Hackman (1983) apresenta três critérios, de modo a aferir a eficácia da equipa: a) desempenho; b) satisfação; c) viabilidade.

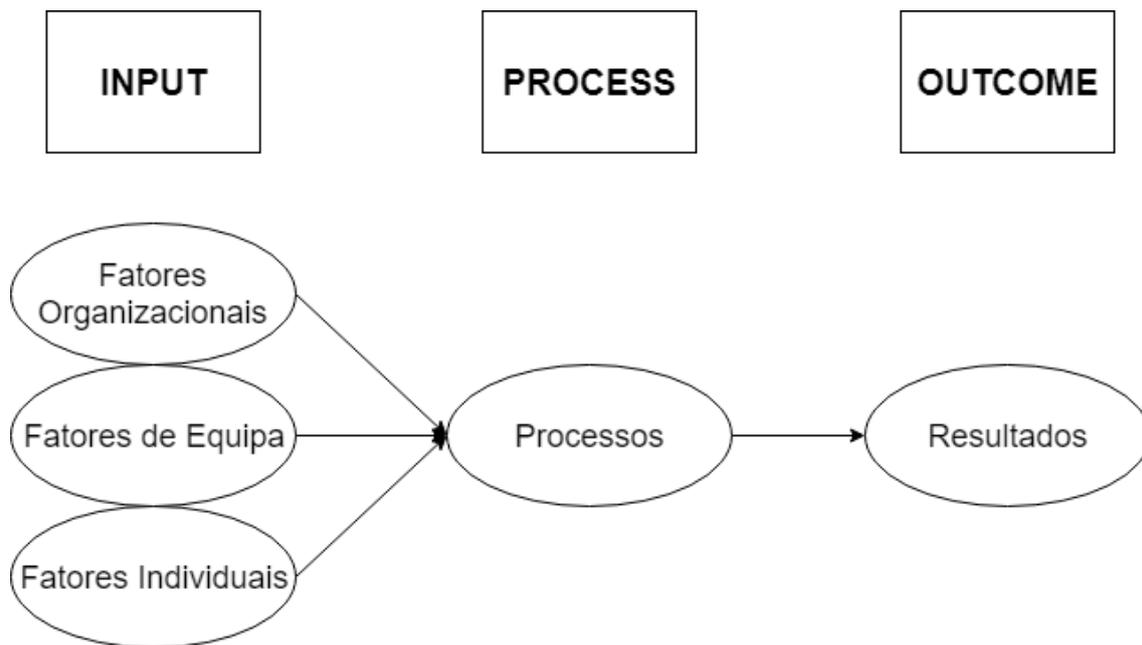


Figura 1 – Modelo IPO de McGrath (1964) (adaptado)

O desempenho é a variável mais esmiuçada do comportamento organizacional e das literaturas de recursos humanos (Bommer, Johnson, Rich, Podsakoff & MacKenzie, 1995). Hackman (1983) considera que o produto final do trabalho em equipa deve coincidir ou até exceder os padrões do desempenho das pessoas que recebem ou analisam esse mesmo produto. Isto é, uma equipa só pode ser eficaz quando o produto é aceitável para quem o recebe (e.g. clientes). Por outro lado, Kozlowski e Klein (2000) afirmam que o desempenho da equipa não pode ser considerado um produto, mas sim um processo multinível, que surge à medida que os membros da equipa se envolvem na gestão das suas tarefas individuais e coletivas e dos processos da equipa.

A satisfação, segundo Standifer et al. (2015) demonstra em que medida os membros da equipa estão satisfeitos com os seus próprios resultados. Hackman (1983) argumenta que a

experiência em equipa deve, equilibradamente, satisfazer ao invés de frustrar as necessidades idiossincráticas de cada elemento do grupo.

Para o terceiro e último critério, Hackman (1983) defende que os processos sociais utilizados para levar a cabo as tarefas devem manter ou melhorar a capacidade de os elementos trabalharem em conjunto em tarefas subsequentes. Ou seja, uma equipa só é eficaz quando a integridade do grupo não é destruída. Mais tarde, Bell e Marentette (2011) definiram o conceito de viabilidade como a capacidade que a equipa tem de sustentabilidade e crescimento necessário para o sucesso em episódios futuros de desempenho.

O modelo IPO consiste numa base teórica muito valiosa (Mathieu, Maynard, Rapp & Gilson, 2008) e serviu de ponto de partida para os investigadores, ao longo dos anos (Hackman & Morris, 1975; Salas, Dickinson, Converse & Tannenbaum, 1992; Cohen & Bailey, 1997; Klein & Kozlowski, 2000; McGrath, Arrow & Berdahl, 2001; Ilgen et al., 2005). Marks, Mathieu e Zaccaro (2001) adicionam a este modelo o conceito de estados emergentes (Figura 2), pois acreditam que nem tudo o que envolve uma equipa são processos.

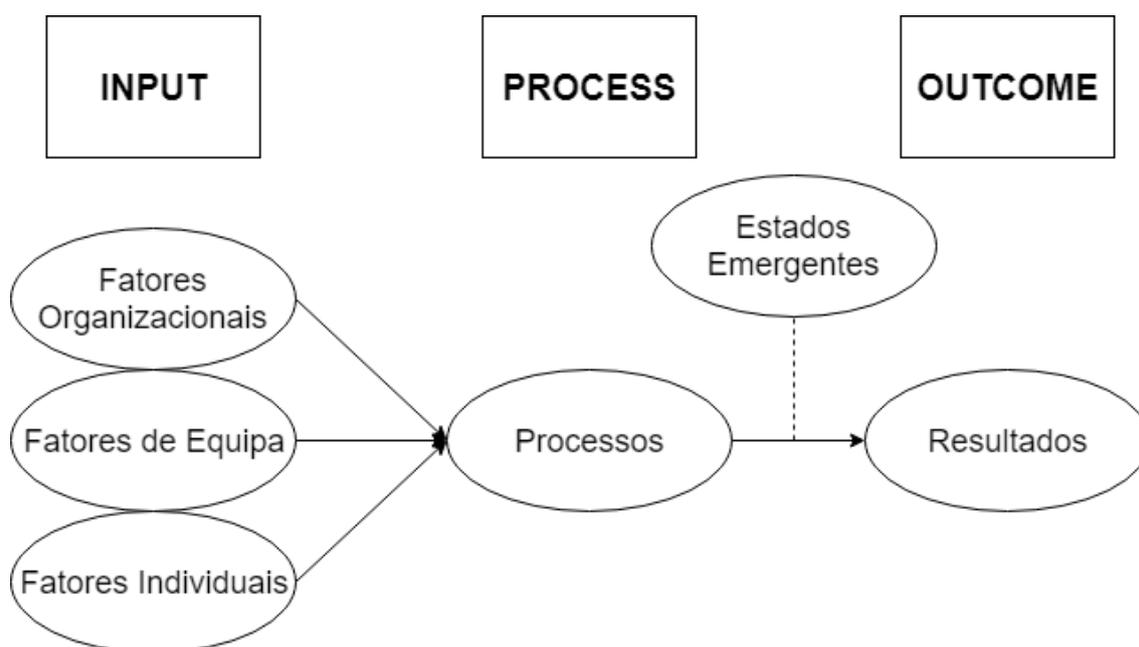


Figura 2 – Modelo IPO de Marks, Mathieu e Zaccaro (2001) (adaptado)

McGrath (1984) refere-se aos processos de interação das equipas como “relações padronizadas” entre os membros da equipa. Na revisão da literatura de Cohen e Bailey (1997), os processos estão definidos enquanto interações, tais como a comunicação e o conflito, que ocorrem tanto no seio do grupo como no ambiente exterior ao grupo. Em contrapartida, Marks, Mathieu e Zaccaro (2001) consideram que tais definições não são “específicas o suficiente”,

tanto que reformulam o conceito e definem os processos de equipa como “atos interdependentes dos membros, que transformam os inputs em outputs, através de atividades cognitivas, verbais e comportamentais, direcionados para a organização das tarefas, com a finalidade de se atingir o objetivo global e coletivo.” Concomitantemente, os autores fazem a distinção entre estes processos e os processos relativos à tarefa – taskwork – sendo, por sua vez, definidos como interações da equipa com as tarefas, ferramentas, máquinas e sistemas (Bowers, Braun & Morgan, 1997). Adicionalmente, vários investigadores têm vindo a categorizar os processos de equipa em taskwork e teamwork, ou seja, processos relacionados com a tarefa e processos relacionados com a equipa, respetivamente (Oser, McCallum, Salas & Morgan, 1989; McIntyre & Salas, 1995; Stout, Cannon-Bowers, Salas & Milanovich, 1999). Segundo McIntyre e Salas (1995), os processos relacionados com a tarefa, na sua essência, consistem em funções que os indivíduos devem desempenhar por forma a cumprir a tarefa, ao passo que os processos relacionados com a equipa têm que ver com a interação entre os elementos do grupo.

Na literatura, encontramos uma grande panóplia de processos que estão subjacentes às equipas, no entanto, Marks, Mathieu e Zaccaro (2001) acreditam que alguns desses “processos” são atitudes, valores, cognições e motivações dos membros da equipa, aos quais denominam estados emergentes. Os mesmos autores (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001) afirmam que este construto, de estados emergentes, caracteriza “as propriedades da equipa que são, tipicamente, dinâmicas por natureza e variam em função do contexto da equipa, dos inputs, dos processos e dos outcomes.” Um estado é sempre mais fluído e mais facilmente influenciável pelo contexto (Kerlinger, 1986), servindo de ilustração a coesão grupal, os modelos mentais partilhados, entre outros. A partir de tais avanços, o modelo IPO substitui-se pelo modelo Input-Mediator-Outcome (IMO) de Ilgen et al. (2005), fazendo com que os mediadores que transformam os inputs em outcomes sejam tanto processos como estados emergentes.

Com efeito, quando pensamos na eficácia das equipas, não podemos ignorar a sequência dos processos e a particularidade cíclica de episódios que influenciam o futuro. Por esta ser considerada uma das grandes críticas à estrutura inicial, Ilgen et al. (2005) reconhece que os processos se desenvolvem à medida que o coletivo amadurece (Mathieu, Maynard, Rapp & Gilson, 2008). Deste modo, Ilgen et al. (2005) reformula uma última vez o modelo inicial para Input-Mediator-Output-Input (IMOI), como podemos ver representado na Figura 3.

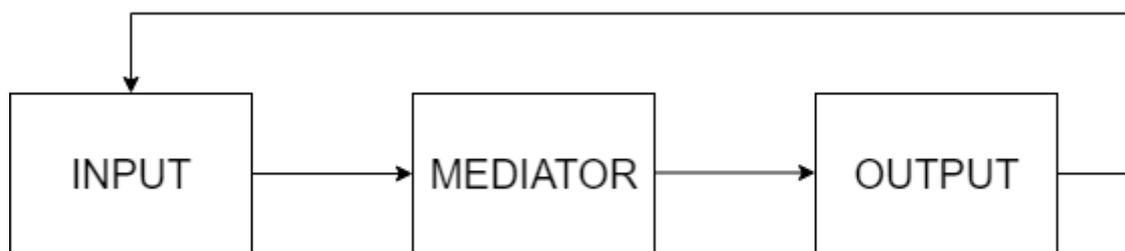


Figura 3 – Modelo IMOI de Ilgen et al. (2005) (adaptado)

3. Liderança Funcional

Mais do que o sucesso da equipa, os processos a que os membros da equipa recorrem para interagir entre eles próprios e atingir os objetivos de trabalho (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001) podem ser cruciais. Quando uma equipa não atinge o sucesso, a falha pode não estar subjacente a um membro em específico, mas sim ao coletivo, bem como à forma como a equipa coordena e sincroniza as contribuições de cada elemento (Zaccaro, Rittman & Marks, 2001). A liderança deste coletivo é, imprescindivelmente, decisiva para o sucesso da equipa.

A liderança de uma equipa representa um tema estruturante na literatura das equipas de trabalho. Por um lado, vários autores interessaram-se por estudar quais os vários papéis da liderança, como por exemplo, como é que o líder pode intervir em atividades relacionadas como o coaching (Manz & Sims, 1987; Wageman, 2001), o papel do líder na promoção de aprendizagem da equipa e a sua adaptação (Kozlowski, Gully, McHugh, Salas & Cannon-Bowers, 1996; Edmondson, 1999; Wageman, 2001), a forma como os líderes gerem eventos que ocorrem em contexto de equipa (Morgeson, 2005; Morgeson & DeRue, 2006), o papel dos líderes na gestão de limites de equipa (Druskat & Wheeler, 2003), de que modo é que a liderança transformacional opera no contexto de equipa (Chen, Kirkman, Kanfer, Allen & Rosen, 2007; Schaubroeck, Lam & Cha, 2007; Eisenbeiss, van Knippenberg & Boerner, 2008), o papel do processos de liderança de delegação dinâmica nas equipas (Klein, Ziegert, Knight & Xiao, 2006) e, ainda, o modo como os papéis da liderança são partilhados nas equipas (Pearce & Sims, 2002; Hiller, Day & Vance, 2006; Carson, Tesluk & Marrone, 2007).

Contrastando, por outro lado, vários investigadores focaram-se nas características personalísticas e motivos do líder (Lord, De Vader & Alliger, 1986; Judge, Bono, Ilies & Gerhardt, 2002; Bono & Judge, 2004; Stewart & Roth, 2007; DeRue, Nahrgang, Wellman & Humphrey, 2011), bem como na inteligência (Judge, Colbert & Ilies, 2004), nas diferenças de sexo (Eagly & Johnson, 1990; Eagly & Karau, 1991; Eagly, Makhijani & Klonsky, 1992; Eagly, Karau & Makhijani, 1995; Eagly, Johannesen-Schmidt & van Engen, 2003), e também nas capacidades sociais (Day, Schleicher, Unckless & Hiller, 2002; Harms & Crede, 2010).

Efetivamente, para o presente estudo, o foco não está nos líderes nem nas suas características idiossincráticas, mas sim na liderança por si só, tal se deve ao facto de existirem, por vezes, vários líderes diferentes no mesmo grupo, para diversas circunstâncias (McGrath, 1962). Acredita-se que a liderança é um processo de satisfação das necessidades da equipa, ao serviço da eficácia da mesma (Morgeson, DeRue & Karam, 2010). Neste seguimento, a abordagem aqui refletida é a liderança funcional de McGrath (1962), que por sua vez é considerada uma das perspetivas de liderança de equipas mais proeminente na literatura (Hackman & Walton, 1986; Fleishman et al., 1991; Zaccaro, Rittman & Marks, 2001).

McGrath (1962) defende que a principal afirmação na abordagem funcional da liderança é que o principal trabalho [do líder] é fazer, ou fazer com que façam, o que não está a ser adequadamente tratado para as necessidades do grupo. Consequentemente, o líder exerce funções e assume responsabilidades, tais como, a) diagnosticar potenciais ameaças ao grupo e aos seus objetivos; b) criar e planear soluções apropriadas; e por fim, c) implementar essas soluções, dentro dos domínios sociais complexos (Fleishman et al., 1991; Mumford et al., 1993; Zaccaro, Marks, O'Connor-Boes & Costanza, 1995). Em suma, o indivíduo que assume a posição de um líder, terá de tomar as decisões que definem as respostas subsequentes da equipa (Zaccaro, Rittman & Marks, 2001).

A liderança pode ser vista como um veículo que conduz à satisfação das necessidades da equipa (Morgeson, DeRue & Karam, 2010). Retomando o modelo IMOI (Ilgen et al., 2005) e a sua natureza cíclica, podemos afirmar que ao mesmo lhe estão subjacentes episódios e sub-episódios que definem diferentes fases do trabalho em equipa (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001). Tais fases são expressamente relevantes para o estudo em questão, sendo elas a fase de transição e a fase de ação, pois nestes períodos de tempo, o líder vê-se obrigado a assumir diferentes funções e responsabilidades, consoante a fase em que se encontra.

3.1. Liderança de Transição

A função de transição de um líder surge aquando o início da fase de transição nas equipas de trabalho. Estas fases cíclicas são períodos de tempo em que o foco das equipas se prende na avaliação e/ou no planeamento das atividades que conduzem a equipa ao cumprimento dos objetivos e das metas (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001). São, no fundo, atividades que estabelecem a estrutura e os processos que permitirão a eficácia futura (Morgeson, DeRue & Karam, 2010).

Segundo Marks, Mathieu e Zaccaro (2001), existem três processos inerentes a esta função que são a) os processos de análise da missão; b) os processos de especificação do

objetivo; e c) os processos de formulação da estratégia e planeamento. O primeiro consiste na interpretação e avaliação da missão da equipa, incluindo a identificação das tarefas principais, bem como das condições ambientais, nas quais a equipa irá operar e, ainda, dos recursos disponíveis para a execução da missão. A especificação do objetivo refere-se à identificação e priorização dos objetivos e dos “sub-objetivos”, ou seja, as pequenas etapas para a realização da missão. Por fim, formular a estratégia e planear tem que ver com o desenvolvimento de ações alternativas aquando a falha da realização da missão.

Noutra perspetiva, os autores Morgeson, DeRue e Karam (2010), definem sete processos que devem ser cumpridos quando o líder assume este tipo de funções: a) constituição da equipa; b) definição da missão; c) estabelecimento de objetivos e expectativas; d) estruturação e planeamento; e) formação e desenvolvimento da equipa; f) sense making; e g) fornecimento de feedback.

Em suma, qualquer fase de transição implica funções de coordenação e capacidade de organização. É nestes momentos que reuniões periódicas com os elementos de equipa se revelam cruciais para a direção e orientação do foco de todo o coletivo.

3.2. Liderança de Ação

Após a estrutura e o planeamento das direções, segue-se uma fase de ação, na qual os líderes devem assumir funções de ação. Estas fases são os períodos de tempo em que a equipa está envolvida em ações/tarefas que contribuem diretamente para a realização do objetivo ou da missão (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001). Neste sentido, os mesmos autores (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001) afirmam que devem existir a) processos de monitorização do progresso em direção ao objetivo, b) sistemas de monitorização, c) processos de monitorização da equipa e respostas de backup, e d) atividades de coordenação.

Com efeito, monitorizar o progresso da equipa em direção ao objetivo significa acompanhar as tarefas e o progresso em direção à realização dessa meta, através de sistemas de interpretação da informação, no que concerne aquilo que é necessário para se atingir a missão, e ainda transmitir esse progresso aos membros da equipa. Não obstante, acompanhar os recursos da equipa e as condições ambientais, sempre que estes se relacionarem com o cumprimento da missão é, na verdade, ter em conta os sistemas de monitorização. Monitorizar a equipa e apresentar respostas de backup é um processo cognitivo que implica dar assistência aos membros do grupo no desempenho das suas tarefas, como por exemplo, fornecer feedback ou tutoria, dar assistência comportamental no decorrer das ações e, por vezes, assumir e completar

a tarefa do colega. Por último, as atividades de coordenação envolvem orquestrar as sequências e os tempos das ações interdependentes, tais como a troca de informação.

Morgeson, DeRue e Karam (2010) acreditam que o líder deve adotar funções que incluem a monitorização da equipa e do seu desempenho, a gestão dos limites entre a equipa e o ambiente organizacional, desafiar a equipa para que continue a dar o seu melhor, bem como envolver-se nas tarefas da equipa, solucionar problemas que surgem à equipa, adquirir os recursos necessários à equipa, fomentar a autonomia da equipa e, também, cultivar um clima social positivo entre os elementos do grupo.

Finalizando, a função de ação exige do líder o “pôr as mãos na massa”, é, no fundo, a execução efetiva daquilo que é essencial para cumprir o objetivo final.

4. Team Work Engagement

O conceito de team work engagement em literal tradução significa o compromisso com o trabalho em equipa, sendo então um conceito inserido no contexto organizacional e no contexto de trabalho em equipa. A recente literatura tem abordado dois níveis de compromisso, primeiramente o work engagement (WE), a um nível individual, e depois o team work engagement (TWE), ao nível da equipa (Bakker, van Emmerick & Euwema, 2006; Salanova, Llorens, Cifre, Martinez & Schaufeli, 2003; Torrente, Salanova, Llorens & Schaufeli, 2012a, b). Ambos os conceitos, apesar de algumas semelhanças aparentes, distinguem-se não só no nível de abordagem, mas também nos instrumentos de medida e, por conseguinte, nas estratégias de intervenção para um aumento controlado deste tipo de compromisso.

Segundo Schaufeli e Bakker (2010), o work engagement representa um estado afetivo-cognitivo, caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção. Estudos demonstram que os trabalhadores que se encontram neste estado tendem a revelar maiores níveis de auto-eficácia (Bakker, 2009), bem como um compromisso com a organização (Demerouti, Bakker, De Jonge, Janseen & Schaufeli, 2001). Adicionalmente, trabalhadores que sentem este compromisso são energéticos e entusiasma-se com o seu trabalho, conseqüentemente faz com que o seu desempenho seja melhor do que os trabalhadores que não se sentem em compromisso com o trabalho, e o seu esforço é maior do que o esperado (Halbesleben & Wheeler, 2008). Para além disto, tendem a trabalhar horas extra (Schaufeli, Taris & Van Rhenen, 2008), ajudam os seus colegas de trabalho sempre que existe necessidade (Halbesleben & Wheeler, 2008) e conseguem manter-se saudáveis em ambientes stressantes (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001).

O sucesso das equipas depende do modo como os elementos de equipa interagem entre si por forma a atingir o objetivo (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001), e não através de uma perspectiva de contribuição individual de cada elemento. Neste seguimento, o team work engagement é um estado emergente que resulta dessa mesma interação. Segundo Costa, Passos e Bakker (2014) o TWE é um estado emergente motivacional, relacionado com o bem-estar no trabalho, partilhado por todos, positivo e gratificante. Ao mesmo tempo compreende uma dimensão afetivo-cognitiva (Schaufeli & Bakker, 2010) caracterizada pelo vigor da equipa, a dedicação da equipa e a absorção da equipa. Com efeito, o vigor da equipa representa os níveis elevados de energia da equipa e expressa a vontade de investir com esforço no trabalho, bem como persistir face a dificuldades. Para além disto, a dedicação da equipa consiste num forte envolvimento partilhado para com o trabalho e expressa um sentido de significância, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio, nessa mesma partilha. Por fim, a absorção da equipa representa um foco de atenção no trabalho partilhado por todos, através do qual os membros de equipa experienciam e expressam as suas dificuldades, servindo de exemplo as pausas no trabalho em que a equipa continua a falar de trabalho ou das tarefas que tem em mãos.

Considerando que o WE está, essencialmente, dependente dos recursos e demandas do trabalho, o TWE, enquanto construto coletivo, está dependente de ações individuais e ciclos de interação responsáveis pela criação de um padrão de comportamentos partilhados (Morgeson & Hofmann, 1999). Efetivamente, o TWE implica, obrigatoriamente, uma partilha de perceções sobre o grau coletivo dos membros de equipa no que diz respeito ao compromisso com o trabalho (Costa, Passos & Bakker, 2014). Note-se que a grande distinção destes construtos, WE e TWE, está no conceito de partilha de perceções, pois ao aferir a energia e o envolvimento do coletivo, os elementos da equipa devem ter em consideração o comportamento de cada um dos indivíduos que pertencem à equipa e a forma como os mesmos interagem entre si durante a ocorrência de processos de equipa (Costa, Passos & Bakker, 2014).

5. Conflito Intragrupal

O conflito intragrupal, isto é, dentro do grupo, é dos conceitos mais referenciados na literatura da Psicologia Social e Organizacional, visto ser um dos processos mais recorrentes em contexto real e praticamente inevitável. Neste sentido, podemos afirmar que o conflito intragrupal consiste num processo que emerge de incompatibilidades ou diferenças percebidas entre os membros de um mesmo grupo (De Dreu & Gelfand, 2008).

No entanto, para o presente estudo, o conflito não será visto como um processo, nem como um estado que emerge no seio de uma equipa. Este construto irá ser perspetivado e estudado enquanto variável contextual que modera a relação de influência entre a liderança funcional e o TWE. Bakker, Albrecht e Leiter (2011) defendem a existência de um clima de compromisso nas organizações, sendo que “quando os colaboradores entendem que a sua organização proporciona um clima favorável, envolvente e desafiador e, por sua vez, acomoda as necessidades psicológicas de cada um, existe maior probabilidade de as pessoas responderem através do investimento de tempo e energia, bem como estarem psicologicamente envolvidos no trabalho da sua organização.” Neste seguimento, se o clima envolvente for conflituoso entre os membros de uma equipa, não é possível criar-se, ou torna-se mais penoso criar um “climate for engagement”.

A literatura tem investigado três tipos de conflito, a) o conflito de tarefa, b) o conflito relacional, (Guetzkow & Gyr, 1954; Priem & Price, 1991; Jehn, 1994; Amason, 1996) e c) o conflito de processo (Jehn, Northcraft & Neale, 1999), porém apenas os dois primeiros serão abordados na presente dissertação.

No que concerne o conflito de tarefa, este engloba os desacordos ou incompatibilidades entre os membros de equipa a cerca do conteúdo e/ou resultado da tarefa a ser executada (Costa, Passos & Bakker, 2015). Por um lado, este tipo de conflito pode ser benéfico para a equipa, visto ser um núcleo de variedade de ideias que podem ser debatidas (Jehn, 1995; Amason, 1996). Contudo, outros autores assinalam que pode trazer prejuízo ao resultado final do grupo (De Dreu & Weingart, 2003; Hinds & Mortensen, 2005; Lau & Murnighan, 2005; Raver & Gelfand, 2005).

No que diz respeito ao conflito relacional, os desentendimentos focam-se em questões interpessoais, tais como diferenças de personalidade, valores distintos ou normas que não são partilhadas (Costa, Passos & Bakker, 2015). A literatura é consistente no que diz respeito aos efeitos nefastos deste tipo de conflito, representando uma ameaça ao ego (Baumeister, 1998), bem como aumentando a ansiedade dos membros da equipa (Dijkstra, Van Dierendonck & Evers, 2005).

Após a análise do estado da arte atual, o modelo proposto para investigação na presente dissertação encontra-se esquematizado na Figura 4.

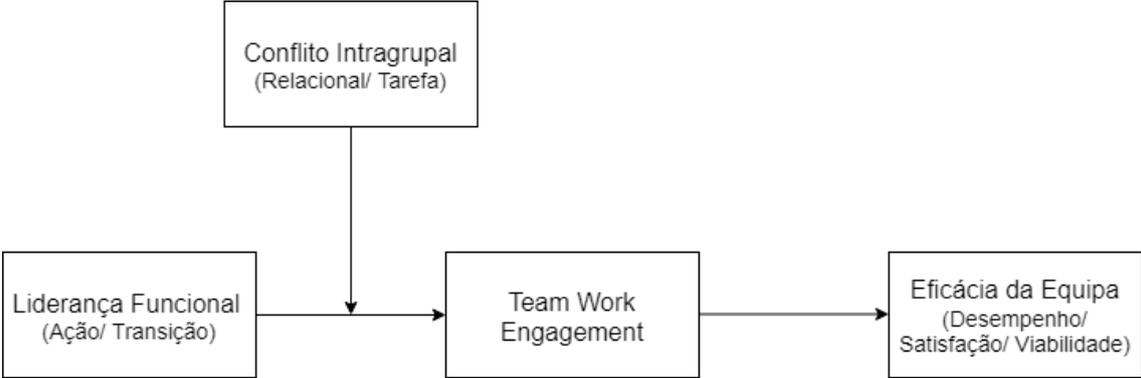


Figura 4 – Modelo proposto para análise neste estudo

CAPÍTULO II. METODOLOGIA

1. Amostra

Na presente dissertação, a amostra consistiu num total de 55 equipas, distribuídos por 210 elementos de equipa e 55 líderes ($N = 265$), sendo que as equipas eram compostas por 3 a 6 elementos. No que respeita os líderes participantes, 36 são do sexo masculino e 19 são do sexo feminino, sendo que as idades estão compreendidas entre os 26 anos de idade e os 62 anos de idade ($M = 38.2$; $DP = 7.7$). Por outro lado, os elementos de equipa participantes no estudo têm idades compreendidas entre os 18 anos de idade e os 53 anos de idade ($M = 28.8$; $DP = 6.2$), sendo que 115 são do sexo masculino e 93 são do sexo feminino.

2. Procedimento

A temática da presente dissertação insere-se no âmbito de um projeto denominado “ConsulTeam”, tendo como objetivo primário a identificação de fatores relacionados com o trabalho em equipa que contribuem para a eficácia da mesma. Neste seguimento, a amostra caracterizada previamente provém de empresas de consultoria/auditoria, visto que, maioritariamente, são estas o tipo de empresas que adotam estratégias e metodologias de trabalho em equipa e por projeto, para os clientes da organização. Efetivamente, as empresas contactadas para participar no estudo atuavam em setores variados, bem como, suportavam estruturas diversas. Deste modo, foi necessário, para algumas empresas, respeitar um processo burocrático que, por sua vez, se tornou mais moroso. Mais ainda, reforço que foram cumpridas as regras de confidencialidade de resposta, tanto ao nível dos colaboradores e líderes, como ao nível da organização.

Assim que as organizações aceitaram participar no estudo, procedeu-se à recolha de dados propriamente dita. Desta forma, a recolha de dados foi realizada através de dois questionários, um dirigido aos líderes de equipa e outro direcionado aos elementos dessas mesmas equipas. O primeiro, dirigido aos líderes, era um questionário sensivelmente curto, com um tempo estimado para a sua realização de 5 minutos. O foco do mesmo prendia-se com a eficácia das equipas e, principalmente, a liderança. Ao passo que o segundo, o questionário direcionado aos colaboradores, compreendia questões relacionadas com os diversos fatores que podem influenciar a eficácia das equipas. Neste sentido, tornou-se um questionário mais longo no seu tempo de resposta, com um período estimado de 15 minutos para a sua realização.

Após o preenchimento dos questionários, realizou-se a análise estatística que será apresentada mais à frente. De seguida, passo a explicar a forma como as variáveis envolvidas neste estudo foram operacionalizadas.

3. Operacionalização das Variáveis

Eficácia das equipas. Medir a eficácia das equipas ($\alpha = .82$) implicou avaliar três dimensões diferentes, sendo elas o desempenho, a satisfação e a viabilidade. Recorrendo ao questionário dirigido aos líderes e a uma escala tipo Likert de 7 pontos, desde “Discordo Totalmente” (1) a “Concordo Totalmente” (7), os elementos das equipas pontuavam a escala tendo em conta a sua concordância com as afirmações. Desta forma, para o desempenho, os itens foram adaptados de González-Romá, Fortes-Ferreira e Peiró (2009), sendo os itens os seguintes: “A minha equipa tem um bom desempenho” e “A minha equipa é eficaz”. Adicionalmente, a satisfação teve por base 1 item geral, adaptado de Standifer et al. (2015), sendo ele “Estamos satisfeitos em trabalhar nesta equipa”. Por fim, para a viabilidade foram adaptados 2 itens de Costa, Passos e Barata (2015), correspondendo então aos seguintes: “Não hesitaria em trabalhar com esta equipa em outros projetos” e “Esta equipa poderia trabalhar bem em futuros projetos”.

Liderança funcional. A liderança funcional implica as funções de transição ($\alpha = .72$) e de ação ($\alpha = .89$), sendo que, para medir as variáveis, foram adaptados os itens propostos por Morgeson, DeRue e Karam (2010). No total, apresentam-se 7 itens distribuídos por 2 itens da função de transição e 5 itens da função de ação. Para o primeiro, os itens foram os seguintes: “Fornece feedback positivo quando a equipa tem um bom desempenho” e “Comunica o que é esperado da equipa. Para a função de ação os itens apresentados aos líderes foram os seguintes: “Revê resultados de desempenho relevantes com a equipa”; “Monitoriza a equipa e o desempenho dos colaboradores”; “Contribui com ideias concretas para melhorar o desempenho da equipa”; “Repara em falhas nos procedimentos ou trabalho desenvolvido pela equipa” e “Participa da resolução de problemas com a equipa”. Numa escala tipo Likert de 7 pontos, os líderes teriam que responder segundo o seu grau de concordância com os itens, sendo que o 1 correspondia a “Discordo Totalmente” e 7 correspondia a “Concordo Totalmente”.

Team Work Engagement. Para medir o TWE ($\alpha = .92$) foram utilizados 9 itens propostos por Costa, Passos e Bakker (2014). Numa escala tipo Likert de 7 pontos, em que 1 significa

“Discordo Totalmente” e 7 significa “Concordo Totalmente”, os elementos das equipas tinham que pontuar os itens, consoante a sua concordância com os mesmos, sendo eles os seguintes: “Quando estamos a trabalhar sentimo-nos cheios de energia”; “Sentimo-nos com força e energia quando estamos a trabalhar”; “Estamos entusiasmados com este trabalho”; “Este trabalho inspira-nos”; “Durante o trabalho, temos vontade de participar nas diversas atividades”; “Somos felizes quando estamos envolvidos neste trabalho”; “Estamos orgulhosos com o nosso trabalho nesta consultora”; “Estamos imersos no trabalho desta consultora” e “Deixamo-nos levar’ pelas atividades deste trabalho”. Esta variável foi respondida no questionário direcionado aos elementos das equipas.

Conflito Intragupal. Tanto o conflito de tarefa ($\alpha = .86$) como o conflito relacional ($\alpha = .92$) foram medidos através de itens adaptados da Escala de Conflito Intragupal de Jehn (1995). Utilizou-se uma escala tipo Likert de 7 pontos, sendo que 1 corresponde a “Nunca” e 7 corresponde a “Sempre”. As respostas eram dadas consoante a frequência com que ocorriam certas situações. Relativamente ao conflito de tarefa, os itens eram os seguintes: “Existe conflito de ideias entre os membros da equipa”; “Existe confronto de opiniões sobre o trabalho” e “Existe desacordo na equipa em relação às ideias expressas por alguns membros”. No que concerne o conflito relacional, os itens apresentados foram os seguintes: “Existem conflitos pessoais entre os membros da equipa”; “Existe atrito entre os membros da equipa” e “Os conflitos pessoais são evidentes”.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

O Quadro 1 apresenta as médias e os desvios-padrão das variáveis, bem como as correlações entre as mesmas. Como é possível verificar, as variáveis de liderança, tanto de transição como de ação, correlacionam-se entre si de forma positiva e significativa ($r = .820, p < .001$). No entanto, a correlação entre a liderança de ação e as variáveis da eficácia, em que se inclui o desempenho, a satisfação e a viabilidade, não é significativa. Mais ainda, a correlação entre a liderança de transição e as variáveis da eficácia, desempenho e satisfação, é positiva e significativa ($r = .407, p < .01; r = .355, p < .01$), à exceção da variável viabilidade, em que a correlação não é significativa.

Verifica-se, também, que ambas as variáveis de liderança têm uma correlação positiva e significativa com a variável TWE ($r = .688, p < .001; r = .628, p < .001$). Adicionalmente, a correlação entre o conflito de tarefa e o TWE não é significativa, contudo, o conflito relacional tem uma correlação negativa e significativa com o TWE ($r = -.330, p < .05$). Ainda, o TWE correlaciona-se positiva e significativamente com as três variáveis da eficácia ($r = .376, p < .01; r = .378, p < .01; r = .329, p < .05$).

Relativamente à eficácia, as três variáveis correlacionam-se entre si de forma positiva e significativa ($r = .560, p < .001; r = .493, p < .001; r = .384, p < .01$). Porém, nenhuma das variáveis da eficácia se correlaciona significativamente com as variáveis do conflito, seja de tarefa ou relacional.

Concomitantemente, as variáveis do conflito – de tarefa e relacional – correlacionam-se entre si positiva e significativamente ($r = .608, p < .001$). Por um lado, a correlação entre o conflito de tarefa e as variáveis de liderança não é significativa. Por outro lado, o conflito relacional apresenta uma correlação negativa e significativa com ambas as variáveis de liderança ($r = -.466, p < .001; r = -.473, p < .001$).

Quadro 1
Estatística Descritiva e Correlações entre as Variáveis

Variável	M	DP	1	2	3	4	5	6	7
1 LT	5.82	0.69	1						
2 LA	5.74	0.62	.820***	1					
3 TWE	5.45	0.61	.688**	.628***	1				
4 CT	3.16	0.84	-.167	-.219	-.094	1			
5 CR	2.14	0.87	-.466***	-.473***	-.330*	.608***	1		
6 Desempenho	5.80	0.74	.407**	.203	.376**	-.037	-.191	1	
7 Satisfação	5.67	0.88	.355**	.239	.378**	-.030	-.155	.560***	1
8 Viabilidade	6.23	0.77	.218	.105	.329*	.038	-.178	.493***	.384**

* $< .05$; ** $< .01$; *** $< .001$

1. Moderações

No modelo apresentado neste estudo (Figura 4), existe uma moderação que procura perceber qual o efeito moderador dos conflitos, tanto de tarefa como relaciona, na relação entre a liderança funcional (transição/ação) e o TWE.

O primeiro modelo a ser testado pretendia avaliar se o conflito de tarefa tinha efeito na relação entre a liderança de transição e o TWE. Neste sentido, verificou-se, que a liderança de transição tem efeito positivo e significativo no TWE, pelo que quanto mais estratégias de liderança de ação forem implementadas pelos líderes, maior serão os níveis de TWE ($\beta = 0.609$, $t = 6.555$, $p < .001$, 95% IC = 0.422, 0.795). Contudo, o conflito de tarefa não modera significativamente a relação entre a liderança de transição e o TWE ($t = 0.235$, $p = .815$).

Ainda no que diz respeito à liderança de transição, o segundo modelo tinha como objetivo perceber se o conflito relacional tinha efeito na relação entre a liderança de transição e o TWE. Verificou-se, de novo, que a liderança de transição tem efeito positivo e significativo no TWE ($\beta = 0.609$, $t = 5.962$, $p < .001$, 95% IC = 0.404, 0.814). Porém, os resultados evidenciam que o conflito relacional não modera significativamente a relação entre a liderança de transição e o TWE ($t = -0.383$, $p = .703$).

Continuando, o terceiro modelo pretendia avaliar se, desta vez, o conflito de tarefa tinha efeito na relação entre a liderança de ação e o TWE. Deste modo, verifica-se efeito positivo e significativo entre a liderança de ação e o TWE ($\beta = 0.626$, $t = 5.700$, $p < .001$, 95% IC = 0.405, 0.846). Contudo, o conflito de tarefa não modera significativamente a relação entre a liderança de ação e o TWE ($t = -0.214$, $p = .831$).

Por último, o quarto modelo pretendia avaliar se o conflito relacional tinha efeito na relação entre a liderança de ação e o TWE. Desta forma, verificou-se, mais uma vez, que a liderança de ação tem efeito positivo e significativo no TWE ($\beta = 0.594$, $t = 4.940$, $p < .001$, 95% IC = 0.352, 0.835). No entanto, os resultados evidenciam que também o conflito relacional não modera significativamente a relação entre a liderança de ação e o TWE ($t = 0.143$, $p = .887$).

O Quadro 2 resume os valores apresentados, relativamente aos resultados da regressão do efeito moderador dos conflitos na relação entre a liderança funcional e o TWE. Em suma, independentemente do tipo de conflito e do tipo de funções que o líder assume em cada uma das fases, os primeiros não moderam significativamente a relação entre a liderança funcional e

o TWE. No entanto, existe um efeito positivo entre a liderança funcional, seja numa fase de transição ou numa fase de ação, e o TWE.

Quadro 2

Resultados da Regressão do Efeito Moderador dos Conflitos na relação entre a Liderança Funcional e o Team Work Engagement

Variáveis Predictoras	TWE	
	β	SE
Constante	5.448***	0.062
Liderança de Transição	0.609***	0.093
Liderança de Transição X Conflito de Tarefa	0.026	0.111
R ² ajustado =	0.475***	
F(3, 51) =	15.350	
Constante	5.436***	0.066
Liderança de Transição	0.609***	0.102
Liderança de Transição X Conflito Relacional	-0.034	0.088
R ² ajustado =	0.475***	
F(3, 51) =	15.388	
Constante	5.442***	0.067
Liderança de Ação	0.626***	0.110
Liderança de Ação X Conflito de Tarefa	-0.029	0.134
R ² ajustado =	0.398***	
F(3, 51) =	11.214	
Constante	5.450***	0.073
Liderança de Ação	0.594***	0.120
Liderança de Ação X Conflito Relacional	0.018	0.124
R ² ajustado =	0.397***	
F(3, 51) =	11.171	

* < .05; ** < .01; *** < .001

2. Mediações

Para além dos modelos de moderação testados, o modelo em estudo, apresentado na Figura 4, contém uma mediação, sendo que se torna crucial perceber qual o efeito mediador do TWE na relação entre a liderança funcional e a eficácia das equipas.

No que concerne a liderança de transição, a mesma tem efeito positivo e significativo no TWE ($\beta = 0.617$, $t = 0.090$, $p < .001$; $\beta = 0.610$, $t = 6.904$, $p < .001$; $\beta = 0.610$, $t = 6.904$, $p < .001$). Contudo, não se verifica efeito direto significativo em nenhuma das três dimensões da eficácia, sendo elas o desempenho, a satisfação e a viabilidade ($\beta = 0.305$, $t = 0.189$, $p = .113$; $\beta = 0.232$, $t = 1.029$, $p = .308$; $\beta = -0.017$, $t = -0.083$, $p = 0.934$).

Adicionalmente, não se verifica efeito indireto significativo, isto é, a liderança de transição não tem efeito no desempenho ($\beta = 0.135$, Teste de Sobel $Z = 1.014$, $p = .311$, 95% Boot IC = -0.094, 0.366), na satisfação ($\beta = 0.224$, Teste de Sobel $Z = 1.402$, $p = .161$, 95% Boot IC = -0.031, 0.563) e na viabilidade ($\beta = 0.261$, Teste de Sobel $Z = 1.796$, $p = .072$, 95% Boot IC = -0.037, 0.615).

Por outro lado, a liderança de ação, tem, também, efeito positivo e significativo no TWE ($\beta = 0.624$, $t = 5.873$, $p < .001$; $\beta = 0.613$, $t = 5.882$, $p < .001$; $\beta = 0.613$, $t = 5.882$, $p < .001$). No entanto, à semelhança da liderança de transição, não se verifica efeito direto significativo em nenhuma das três dimensões da eficácia ($\beta = -0.067$, $t = -0.336$, $p = .738$; $\beta = 0.005$, $t = 0.020$, $p = .984$; $\beta = -0.207$, $t = -1.007$, $p = .318$).

Não obstante e contrariamente à liderança de transição, verifica-se um efeito indireto positivo e significativo na eficácia, ou seja, a liderança de ação tem efeito no desempenho ($\beta = 0.311$, Teste de Sobel $Z = 2.240$, $p < .05$, 95% Boot IC = 0.046, 0.583), na satisfação ($\beta = 0.334$, Teste de Sobel $Z = 2.096$, $p < .05$, 95% Boot IC = 0.086, 0.606) e na viabilidade ($\beta = 0.336$, Teste de Sobel $Z = 2.354$, $p < .05$, 95% Boot IC = 0.076, 0.677).

Em suma, é possível verificar, no Quadro 3, que a liderança, seja de transição seja de ação, tem efeito positivo e significativo no TWE, no entanto, nenhum tipo de liderança apresenta um efeito direto significativo nas três variáveis de medição da eficácia das equipas. No que concerne a liderança de transição, não se verifica qualquer tipo de efeito indireto. Contudo, o mesmo não acontece para a liderança de ação, visto que se verifica um efeito indireto positivo e significativo, ou seja, a liderança de ação tem efeito na eficácia das equipas, através do TWE.

Quadro 3

Resultados da Regressão do Efeito Mediador do Team Work Engagement na relação entre a Liderança Funcional e a Eficácia das Equipas

Variáveis Predictoras	Eficácia das Equipas					
	Desempenho		Satisfação		Viabilidade	
	β	SE	β	SE	β	SE
<i>Efeito Total</i>						
Constante	3.241***	0.802	3.017**	0.968	4.804***	0.879
Liderança de Transição	0.440**	0.137	0.456**	0.165	0.245	0.150
<i>Efeito Direto</i>						
Constante	2.832**	0.893	2.319*	1.073	3.990***	0.962
Liderança de Transição	0.305	0.189	0.232	0.225	-0.017	0.202

Team Work Engagement	0.219	0.212	0.368	0.254	0.429	0.228
<i>Efeito Indireto</i>	0.135	0.115	0.224	0.149	0.261	0.164
95% Bootstrap IC	-0.094	0.366	-0.031	0.563	-0.037	0.615
R ² ajustado =	0.183**		0.160*		0.108	
	F(2, 51) = 5.696		F(2, 52) = 4.942		F(2, 52) = 3.158	
<i>Efeito Total</i>						
Constante	4.403***	0.935	3.729**	1.089	5.484	0.971
Liderança de Ação	0.243	0.162	0.339	0.189	0.129	0.168
<i>Efeito Direto</i>						
Constante	3.472**	0.970	2.677*	1.146	4.425***	1.008
Liderança de Ação	-0.067	0.200	0.005	0.234	-0.207	0.205
Team Work Engagement	0.498*	0.202	0.545	0.240	0.549*	0.211
<i>Efeito Indireto</i>	0.311*	0.137	0.334*	0.159	0.336*	0.143
95% Bootstrap IC	0.046	0.583	0.086	0.606	0.076	0.677
R ² ajustado =	0.143*		0.143*		0.125*	
	F(2, 51) = 4.252		F(2, 52) = 4.324		F(2, 52) = 3.723	

* < .05; ** < .01; *** < .001

3. Mediação Moderada

Após a análise de moderações e mediações separadamente, bem como a análise de modelos de mediação moderada, é possível verificar não existe mediação moderada, no que respeita o modelo em estudo na presente dissertação, passando assim a descrever os modelos.

O primeiro modelo de mediação moderada pretendia avaliar qual o efeito da liderança de transição no desempenho, através do TWE, sendo a relação entre a liderança de ação e o TWE moderada pelo conflito de tarefa. Os resultados evidenciam que não existe efeito indireto condicional ($\beta = 0.002$, SE = 0.049, Boot IC = -0.064, 0.121). No segundo modelo, procura-se avaliar o mesmo, mas para o satisfação e, também, se verifica que não existe efeito indireto condicional ($\beta = 0.010$, SE = 0.070, Boot IC = -0.087, 0.205). Mais uma vez, no que concerne a viabilidade, os resultados foram idênticos, ou seja, não se verificou efeito ($\beta = 0.011$, SE = 0.091, Boot IC = -0.078, 0.265).

Os três modelos seguintes tinham como objetivo estudar, de igual forma, o modelo apresentado anteriormente, mas desta vez, sendo moderado pelo conflito relacional. Portanto, verificou-se que em nenhuma das três dimensões da eficácia das equipas, o desempenho, a satisfação e a viabilidade, existe efeito indireto condicional ($\beta = -0.010$, SE = 0.037, Boot IC =

-0.112, 0.037; $\beta = -0.012$, SE = 0.055, Boot IC = -0.172, 0.062; $\beta = -0.014$, SE = 0.065, Boot IC = -0.188, 0.082).

Do sétimo modelo em diante, os modelos estavam relacionados com a liderança de ação ao invés da liderança de transição, sendo que os modelos seguiram o mesmo esquema prévio. Mais uma vez, não se verificou efeito entre a relação entre a liderança de ação e o desempenho ($\beta = -0.031$, SE = 0.072, Boot IC = -0.219, 0.081), a satisfação ($\beta = -0.016$, SE = 0.070, Boot IC = -0.188, 0.102) e a viabilidade ($\beta = -0.016$, SE = 0.069, Boot IC = -0.156, 0.139), através do TWE, tendo como moderador o conflito de tarefa.

Os últimos três modelos compreendiam o mesmo esquema, no entanto, apesar de se manter a liderança de ação, o moderador era o conflito relacional. Igualmente aos modelos anteriores, não se verificou efeito indireto condicional para nenhuma das dimensões da eficácia de equipes, desempenho ($\beta = -0.001$, SE = 0.083, Boot IC = -0.170, 0.175), satisfação ($\beta = 0.010$, SE = 0.083, Boot IC = -0.172, 0.172) e viabilidade ($\beta = 0.010$, SE = 0.087, Boot IC = -0.163, 0.198).

Os Quadros 4, 5 e 6, respectivamente respeitando o desempenho, a satisfação e a viabilidade, mostram mais detalhadamente a inexistência de mediação moderada.

Quadro 4

Resultados da Mediação Moderada da Liderança de Transição e da Liderança de Ação, através dos níveis de Conflito de Tarefa e Conflito Relacional, para o Desempenho

Moderador	Nível	Liderança de Transição				Liderança de Ação			
		Efeito Indireto Condicional	SE	Boot LLCI	Boot ULCI	Efeito Indireto Condicional	SE	Boot LLCI	Boot ULCI
Conflito de Tarefa									
Baixo	2.404	0.133	0.113	-0.049	0.419	0.341	0.166	0.054	0.718
Médio	3.200	0.135	0.116	-0.096	0.371	0.316	0.142	0.047	0.605
Alto	3.996	0.137	0.131	-0.111	0.418	0.291	0.139	0.051	0.607
Conflito Relacional									
Baixo	1.298	0.143	0.121	-0.079	0.415	0.300	0.150	0.064	0.663
Médio	2.162	0.135	0.116	-0.089	0.382	0.299	0.141	0.062	0.623
Alto	3.026	0.126	0.119	-0.068	0.405	0.298	0.166	0.036	0.683

Quadro 5

Resultados da Mediação Moderada da Liderança de Transição e da Liderança de Ação, através dos níveis de Conflito de Tarefa e Conflito Relacional, para a Satisfação

Moderador	Nível	Liderança de Transição				Liderança de Ação				
		Efeito Indireto Condicional	SE	Boot LLCI	Boot ULCI	Efeito Indireto Condicional	SE	Boot LLCI	Boot ULCI	
Conflito de Tarefa										
	Baixo	2.318	0.216	0.154	-0.001	0.617	0.354	0.163	0.088	0.728
	Médio	3.160	0.224	0.149	-0.038	0.551	0.341	0.136	0.092	0.615
	Alto	4.002	0.232	0.166	-0.054	0.594	0.328	0.131	0.110	0.630
Conflito Relacional										
	Baixo	1.271	0.235	0.168	-0.001	0.676	0.315	0.159	0.062	0.714
	Médio	2.141	0.224	0.144	-0.006	0.565	0.324	0.129	0.103	0.629
	Alto	3.011	0.213	0.134	0.001	0.550	0.332	0.137	0.109	0.650

Quadro 6

Resultados da Mediação Moderada da Liderança de Transição e da Liderança de Ação, através dos níveis de Conflito de Tarefa e Conflito Relacional, para a Viabilidade

Moderador	Nível	Liderança de Transição				Liderança de Ação				
		Efeito Indireto Condicional	SE	Boot LLCI	Boot ULCI	Efeito Indireto Condicional	SE	Boot LLCI	Boot ULCI	
Conflito de Tarefa										
	Baixo	2.318	0.251	0.155	0.037	0.689	0.357	0.158	0.096	0.744
	Médio	3.160	0.261	0.165	-0.037	0.619	0.344	0.151	0.083	0.687
	Alto	4.002	0.270	0.206	-0.063	0.752	0.330	0.166	0.077	0.759
Conflito Relacional										
	Baixo	1.271	0.274	0.177	0.012	0.765	0.317	0.161	0.078	0.748
	Médio	2.141	0.261	0.166	0.002	0.683	0.326	0.147	0.095	0.698
	Alto	3.011	0.248	0.173	0.001	0.731	0.334	0.171	0.081	0.793

CAPÍTULO IV. DISCUSSÃO

O objetivo primordial deste estudo é perceber se a liderança funcional, seja ela numa fase de transição seja numa fase de ação, tem influência na eficácia das equipas, através do team work engagement, bem como, perceber qual o papel dos conflitos intragrupais como variável contextual. É possível afirmar que os resultados obtidos não coincidiram, na sua totalidade, com a expectativa. Por um lado, os conflitos intragrupais não apresentam qualquer tipo de efeito nas restantes variáveis, bem como nas relações entre as mesmas. Por outro lado, o team work engagement só tem influência em alguns casos específicos. Contudo, a que se devem estes resultados?

Efetivamente, a liderança funcional tem efeito positivo e significativo no TWE, sendo este um resultado que já se esperava. Neste seguimento, um líder que se encontre numa fase de transição e assuma essa função irá aumentar os níveis de TWE da sua equipa, ocorrendo o processo de igual forma para quando o líder se encontra numa fase de ação e aplique as estratégias subjacentes à função de ação. Com efeito, tais resultados vão ao encontro do modelo IPO, inicialmente proposto por McGrath (1964), bem como as restantes evoluções do mesmo, frisando a existência dos estados emergentes, visto que o TWE se considera, concetualmente, um estado emergente e não um processo, e ainda o fator cíclico do modelo IMOI de Ilgen et al. (2005). Adicionalmente e fazendo referência ao ponto de partida para este estudo, a liderança pode ser vista como um veículo que conduz à satisfação das necessidades da equipa (Morgeson, DeRue & Karam, 2010) e um alto nível de TWE deve ser uma necessidade a ter em conta, especialmente, pelo líder da equipa. Visto que o líder se torna influente mediante a função que assume (transição ou ação), é possível afirmar que o planeamento das tarefas e a priorização dos “sub-objetivos”, bem como a monitorização do progresso da equipa são exemplos de estratégias que qualquer liderança deve assumir, para que a equipa seja capaz de atingir uma dimensão afetivo-cognitiva elevada.

Para além disto, os resultados obtidos demonstram que, ao contrário do esperado, tanto o conflito de tarefa como o conflito relacional não moderam significativamente a relação entre a liderança funcional e o TWE. Deste modo, a existência ou ausência de qualquer tipo de conflito é indiferente na promoção de um “climate for engagement”, isto é, o conflito não determina o nível de TWE de uma equipa. Não obstante, a literatura afirma que os conflitos influenciam negativamente os processos de equipa (Baumeister, 1998; De Dreu & Weingart, 2003; Dijkstra, Van Dierendonck & Evers, 2005; Hinds & Mortensen, 2005; Lau & Murnighan,

2005; Raver & Gelfand, 2005), porém os resultados aqui obtidos não se apresentam coerentes com a literatura.

Uma das explicações possíveis que justifica os resultados obtidos diz respeito às médias e aos desvios-padrão das variáveis do conflito intragrupal. Desta forma, se os valores forem baixos, podemos afirmar que não existe variabilidade de equipas, logo os valores da amostra participante não diferem e não têm impacto no modelo em estudo. Através dos resultados, é possível verificar que, efetivamente, é isso que acontece, as médias tanto do conflito de tarefa como do conflito relacional são as mais baixas, comparativamente com as restantes variáveis, portanto a variabilidade de equipas é inexistente. Neste sentido, o conflito intragrupal pode não moderar significativamente a relação entre a liderança funcional e o TWE, pois a própria variável em estudo não tem impacto no modelo.

Outro motivo que podemos encontrar para explicar o facto de os conflitos intragrupais não apresentarem qualquer impacto tem que ver com a antiguidade na empresa. Em média, a amostra participante encontra-se há menos de 2 anos na empresa onde trabalha ($M = 1.98$), sendo que podemos considerar que tal valor entra nos parâmetros de uma antiguidade baixa. Segundo Dimas, Lourenço e Miguez (2005), adicionar a variável tempo às teorias do conflito reúne uma série de benefícios: os conflitos não emergem enquanto fenómenos isolados, relacionando-se com as interações passadas; quando um conflito é resolvido tem implicações nas interações futuras; ao logo do tempo, podem emergir diferentes padrões de conflitos como resultado de diferentes preocupações e objetivos. Tal afirmação tem por base a teoria desenvolvimentista de Tuckman (1985) na qual o autor elabora o ciclo vital de um grupo de trabalho, dividido por quatro fases: *Forming*, *Storming*, *Norming*, *Performing*. Neste seguimento, a primeira fase é o *Forming*, ou seja, a formação do grupo e a criação de regras direcionadas para o cumprimento das tarefas e do objetivo final. A segunda fase, *Storming*, representa a ocorrência de conflito, que pode ser de vários tipos e atingir várias dimensões. O conflito só termina na terceira fase, *Norming*, pois é aqui que se estabelecem regras de ordem interpessoal, iniciando-se, assim, um processo de harmonia e coesão. A última fase, *Performing*, só é atingida quando o grupo se torna funcional e sempre que um conflito, de qualquer ordem, surja já estão estabelecidas as regras necessárias à sua resolução. Neste sentido, é possível afirmar que não houve tempo suficiente para que as equipas de trabalho entrassem na fase *Storming*, isto é, entrassem em conflito. Sendo assim, a antiguidade na empresa pode ser um fator que influencia a existência de conflito.

Adicionalmente, e numa perspetiva exploratória, podemos refletir sobre a geração *Millennial* que começa a dominar o mercado. Mais ainda, representa comportamentos comuns

no local de trabalho, bem como na gestão da sua carreira. Os estudos que estão a surgir ainda não são suficientes e não representam a vasta literatura científica, no entanto, a relação entre Millennials e as novas tecnologias (Sungdoo, 2018), bem como o desempenho profissional (Myers & Sadaghiani, 2010) são estudos que demonstram padrões comuns desta geração. Com efeito, a reflexão que aqui proponho diz respeito ao facto de já não existir o paradigma de “um emprego para vida” que promova estabilidade financeira e geográfica. Atualmente, os jovens que dominam o mercado procuram experiências profissionais de curta duração e, se possível, no estrangeiro também. Mais uma vez, a questão de antiguidade na empresa é colocada em causa, relativamente aos conflitos, pois não existe tempo suficiente para a emergência do próprio conflito.

Por outro lado, os resultados obtidos relacionados com a variável moderadora conflito intragrupal, podem comprovar que, na verdade, o conflito pode ser percecionado mais como um clima social e, portanto, um contexto, do que um processo que emerge na equipa e na organização. Se assim for, tal facto altera a forma como as pessoas se relacionam entre si.

Continuando, segundo os resultados obtidos na presente dissertação, verificamos que a liderança de ação tem efeito significativo nas três dimensões da eficácia da equipa, através do TWE. No entanto, o mesmo não acontece para a liderança de transição, pois não existe efeito significativo. Deste modo, é possível afirmar que o TWE medeia a relação entre a liderança de ação e a eficácia da equipa. Neste sentido, é possível afirmar que o modelo IPO de Marks, Mathieu e Zaccaro (2001) continua a ser um modelo teórico consistente e, concomitantemente, se confirma nas práticas de eficácia das equipas.

Consequentemente, torna-se relevante salientar novamente a distinção entre as funções de liderança – de transição e de ação – previamente apresentadas no estado da arte da presente dissertação. De facto, quando se assume a liderança de uma equipa deve-se ter em conta estas duas funções, pois não são coisas iguais.

1. Limitações e Pesquisas Futuras

Uma das grandes limitações encontradas no decorrer do presente estudo tem que ver com o tamanho da amostra. Vários autores têm vindo a perceber que o tamanho das amostras influencia os resultados estatísticos (Bearden, Sharma & Teel, 1982; Anderson & Gerbing, 1984; Bollen, 1990). Os participantes deste estudo foram 55 líderes e 210 elementos de equipas, resultando num total de 265 participantes que, por sua vez, representa um número baixo para a

realização de um estudo quantitativo. Numa futura pesquisa, seria importante a recolha de mais informação junto de um maior número de participantes.

Outra limitação encontrada nesta investigação diz respeito às empresas de consultoria que participaram no estudo. Por um lado, a dimensão variada de todas as consultoras participantes, tanto pequenas e médias empresas como grandes empresas responderam aos questionários. Por outro lado, apesar de serem consultoras e compreenderem várias semelhanças entre si, o tipo de serviços prestados é diferente. Em ambos os casos, a gestão dos processos de trabalho é divergente e pode traduzir-se em resultados pouco consistentes. Para uma futura investigação, pode ser interessante fazer a diferenciação das empresas participantes através da dimensão e do setor em que operam.

CONCLUSÃO

O objetivo principal deste estudo era perceber qual a influência da liderança funcional na eficácia das equipas, através do team work engagement e, ainda, perceber qual o papel dos conflitos intragrupais enquanto variável contextual. Os resultados obtidos demonstram que existe uma relação significativa entre a liderança funcional e o team work engagement. Mais ainda, somente a liderança de ação tem efeito na eficácia das equipas, através do team work engagement. Adicionalmente e contrariamente ao esperado, os conflitos intragrupais não representam qualquer efeito nas variáveis em estudo nem na relação entre as mesmas.

Desta forma, a presente dissertação mostra que é necessário continuar a estudar os processos e os estados emergentes que envolvem as equipas e as conduzem à eficácia. Este estudo ilustra a necessidade crucial de se manter e apoiar investigações que nos ajudem a compreender o impacto que as funções de liderança têm na eficácia das equipas, bem como os mediadores que influenciam esta relação.

Urge a necessidade do mercado organizacional estar mais próximo daquilo que é a realidade individual e social das organizações.

BIBLIOGRAFIA

- Amason, A.C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39, 123-148.
- Anderson, J., & Gerbing, D.W. (1984). The effects of sampling error on convergence, improper solutions and goodness-of-fit indices for maximum likelihood confirmatory factor analysis. *Psychometrika*, 49, 155-173.
- Bakker, A.B. (2009). Building engagement in the workplace. In R.J. Burke, & C.L. Cooper (Eds.), *The peak performing organization* (pp. 50-72). Oxon, UK: Routledge.
- Bakker, A.B., Albrecht, S.L., & Leiter, M.P. (2011). Work engagement: Further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 74-88.
- Bakker, A.B., van Emmerik, H., & Euwema, M.C. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work and Occupations*, 33, 464-489.
- Baumeister, R. (1998). The self. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.) *The handbook of social psychology* (4th ed., Vol. 1, pp. 680-740). Boston, MA: McGraw-Hill.
- Bearden, W.O., Sharma, S., & Teel, J.E. (1982). Sample size effects on chi square and other statistics used in evaluating causal models. *Journal of Marketing Research*, 19, 425-430.
- Bell, S.T., & Marentette, B.J. (2011). Team viability for long-term and ongoing organizational teams. *Organizational Psychology Review*, 1(4), 275-292.
- Bollen, K.A. (1990). Overall fit in covariance structure models: Two types of sample size effects. *Psychological Bulletin*, 107(2), 256-259.
- Bommer, W.H., Johnson, J.L., Rich, G.A., Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S.B. (1995). On the interchangeability of objective and subjective measures of employee performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 48, 587-605.
- Bono, J.E., & Judge, T.A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89, 901-910.
- Bowers, C.A., Braun, C.C., & Morgan, B.B. r. (1997). Team workload: Its meaning and measurement. In M.T. Branick, E. Salas, & C. Prince (Eds.) *Team performance and measurement: Theory, methods, and applications*, (pp. 85-108). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Carson, J.B., Tesluk, P.E., & Marrone, J.A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedente conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50, 1217-1234.
- Chen, G., Kirkman, B.L., Kanfer, R., Allen, D., & Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology*, 92, 331-346.
- Cohen, S.G., & Bailey, D.E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23, 239-290.
- Costa, P., Passos, A.M., & Bakker, A. (2014). Empirical validation of the team work engagement construct. *Journal of Personnel Psychology*, 13(1), 34-45.
- Costa, P.L., Passos, A.M., & Bakker, A.B. (2014). Team work engagement: A model of emergence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 414-436.

- Costa, P.L., Passos, A.M., & Bakker, A.B. (2015). Direct and contextual influence of team conflict on team resources, team work engagement, and team performance. *Negotiation and Conflict Management Research*, 8(4), 211-227.
- Costa, P.L., Passos, A.M., & Barata, C. (2015). Multilevel influences of team viability perceptions. *Team Performance Management*, 21, 19-36.
- Day, D.V., Schleicher, D.J., Unckless, A.L., & Hiller, N.J. (2002). Self-monitoring personality at work: A meta-analytic investigation of construct validity. *Journal of Applied Psychology*, 87, 390-401.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., De Jonge, J., Janssen, P.P.M., & Schaufeli, W.B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27, 279-286.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands – resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- DeRue, D.S., Nahrgang, J.D., Wellman, N., & Humphrey, S.E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64, 7-52.
- Devine, D.J. (2002). A review and integration of classification systems relevant to teams in organizations. *Group Dynamics-Theory Research and Practice*, 6(4), 291-310.
- De Drue, C.K.W., & Gelfand, M.J. (2008). Conflict in the workplace: Sources, functions, and Dynamics across multiple levels of analysis. In C.K.W. De Drue, & M.J. Gelfand (Eds.) *The psychology of conflict and conflict management in organizations* (pp. 3-54). New York, NY: Erlbaum.
- De Drue, C.K.W., & Weingart, L.R. (2003). Task versus relationship conflict, team effectiveness, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741-749.
- Dijkstra, M.T.M., Van Dierendonck, D., & Evers, A. (2005). Responding to conflict at work and individual well-being: The mediating role of flight behaviour and feelings of helplessness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14, 119-135.
- Dimas, I.D., Lourenço, P.R., & Miguez, J. (2005). Conflitos e desenvolvimento nos grupos e equipas de trabalho: Uma abordagem integrada. *Psychologica*, 38, 103-109.
- Druskat, V.U., & Wheeler, J.V. (2003). Managing from the boundary: The effective leadership of self-managing work teams. *Academy of Management Journal*, 46, 435-457.
- Eagly, A.H., & Johnson, B.T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233-256.
- Eagly, A.H., & Karau, S.J. (1991). Gender and the emergence of leaders: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 658-710.
- Eagly, A.H., Johannesen-Schmidt, M.C., & van Engen, M.L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129, 569-591.
- Eagly, A.H., Karau, S.J., & Makhijani, M.G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117, 125-145.
- Eagly, A.H., Makhijani, M.G., & Klonsky, B.G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111, 3-22.

- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.
- Eisenbeiss, S.A., van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1438-1446.
- 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 the leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *Leadership Quarterly*, 2, 245-287.
- González-Romá, V., Fortes-Ferreira, L., & Peiró, J.M. (2009). Team climate, climate strength and team performance: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(3), 511-536.
- Guetzkow, H., & Gyr, J. (1954). An analysis of conflict in decision-making groups. *Human Relations*, 7, 367-381.
- Hackman, J.R. (1983). *A normative model of work team effectiveness*. (Technical Research #2). Yale School of Organization and Management, Research Program on Groups Effectiveness. New Haven, CT.
- Hackman, J.R. (1990). *Groups that work and those that don't*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hackman, J.R., & Morris, C.G. (1975). Group tasks, group interaction processes, and group performance effectiveness: A review and proposed integration. *Advances in experimental social psychology*, 8, 45-99. New York: Academic Press.
- 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: Jossey-Bass.
- Halbesleben, J.R.B., & Wheeler, A.R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22, 242-256.
- Harms, P.D., & Crede, M. (2010). Remaining issues in emotional intelligence research: Construct overlap, method artifacts, and lack of incremental validity. *Industrial and Organizational Psychology*, 3, 154-158.
- Hiller, N.J., Day, D.V., & Vance, R.J. (2006). Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: A field study. *Leadership Quarterly*, 17, 387-297.
- Hinds, P.J., & Mostensen, M. (2005). Understanding conflict in geographically distributed teams: The moderating effects of shared identity, shared context, and spontaneous communication. *Organization Science*, 16, 290-307.
- Ilgén, D.R., Hollenbeck, J.R., Johnson, M., & Jandt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMO models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517-543.
- Jehn, K.A. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5, 223-238.
- Jehn, K.A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.

- Jehn, K.A., Northcraft, G., & Neale, M.A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44, 741-763.
- Judge, T.A., Bono, J.E., Ilies, R., & Gerhardt, M.W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765-780.
- Judge, T.A., Colbert, A., & Ilies, R. (2004). Intelligence and leadership: A quantitative review and test of theoretical propositions. *Journal of Applied Psychology*, 83, 17-34.
- Kerlinger, F.N. (1986). *Foundations of behavioral research*. Fort Worth, TX: Holt, Rinehart & Winston.
- Klein, K., & Kozlowski, S.W.J. (2000). *Multilevel theory, research and methods in organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Klein, K.J., Ziegert, J.C., Knight, A.P., & Xiao, Y. (2006). Dynamic delegation: Shared, hierarchical, and deindividualized leadership in extreme action teams. *Administrative Science Quarterly*, 51, 590-621.
- Kozlowski, S.W.J., & Bell, B.S. (2003). Work groups and teams in organizations. In W.C Borman, D.R. Ilgen & R.J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, Vol. 12, (pp.333-375). London: Wiley.
- Kozlowski, S.W.J., & Ilgen, D.R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7, 77-124.
- Kozlowski, S.W.J., & Klein, K.J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K.J. Klein, & S.W.J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*, (pp. 3-90). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kozlowski, S.W.J., Gully, S.M., McHugh, P.P., Salas, E., & Cannon-Bowers, J.A. (1996). A dynamic theory of leadership and team effectiveness: Developmental and task contingent leader roles. In G.R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management: Vol. 14*, (pp. 253-305). Greenwich, CT: JAI Press.
- Lau, D., & Murnighan, J.K. (2005). Interaction within teams and subgroups: The effects of demographic faultlines. *Academy of Management Journal*, 48, 645-659.
- Lord, R.G., De Vader, C.L., & Alliger, G.M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71, 402-410.
- Manz, C.C., & Sims, H.P. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, 32, 106-128.
- 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.
- Mathieu, J.E., 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.
- McGrath, J.E. (1962). *Leadership behavior: Some requirements for leadership training*. Washington, DC: U.S. Civil Service Commission, Office of Career Development.
- McGrath, J.E. (1964). *Social psychology: A brief introduction*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

- McGrath, J.E. (1984). *Groups: Interaction and performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- McGrath, J.E., Arrow, H., & Berdahl, J.L. (2001). The study of groups: Past, present, and future. *Personality & Social Psychology Review*, 4(1), 95-105.
- McIntyre, R.M. & Salas, E. (1995). Measuring and managing for team performance: Emerging principles from complex environments. In R.A. Guzzo & E. Salas (Eds.) *Team effectiveness and decision making in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- 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. (2006). Event criticality, urgency, and duration: Understanding how events disrupt teams and influence team leader intervention. *Leadership Quarterly*, 17, 271-287.
- Morgeson, F.P., & Hofmann, D.A. (1999). The structure and function of collective constructs: Implications for multilevel research and theory development. *Academy of Management Review*, 24, 249-265.
- 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., Harding, F.D., Fleishman, E.A., & Reiter-Palmon, R. (1993). *Cognitive and temperament predictors of executive ability: Principles for developing leadership capacity*. Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Myers, K.K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 225-238.
- Oser, R., McCallum, G.A., Salas, E., & Morgan, B.B. (1989). *Toward a definition of teamwork: An analysis of critical team behavior* (Technical Report: TR-89-004). Orlando, FL: Naval Training Systems Center.
- Pearce, C.L., & Sims, H.P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6, 172-197.
- Priem, R., & Price, K. (1991). Process and outcome expectations for the dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus techniques of strategic decision making. *Group and Organization Studies*, 16, 206-225.
- Raver, J.L., & Gelfand, M.J. (2005). Beyond the individual victim: Linking sexual harassment, team processes, and team performance. *Academy of Management Journal*, 48, 387-400.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martinez, I.M., & Schaufeli, W.B. (2003). Perceived collective efficacy, subjective well-being and task performance among electronic work groups: An experimental study. *Small Group Research*, 34, 43-73.
- Salas, E., Dickinson, T.L., Converse, S.A., & Tannenbaum, S.I. (1992). Toward an understanding of team performance and training. In R.W. Swezey & E. Salas (Eds.), *Teams: Their training and performance*. Norwood, NJ: Ablex.

- Schaubroeck, J., Lam, S.S.K., & Cha, S.E. (2007). Embracing transformational leadership: Team values and the impact of leader behavior on team performance. *Journal of Applied Psychology, 92*, 1020-1030.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A.B. Bakker, & M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10-24). Hove, NY, UK: Psychology Press.
- Schaufeli, W.B., Taris, T.W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology: An International Review, 57*, 173-203.
- Shea, G.P., & Guzzo, R.A. (1987). Groups as human resources. In K.M. Rowland, & G.R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management*, Vol. 5 (pp. 323-356). Greenwich, CT: JAI.
- Sundstrom, E. (1999). The challenges of supporting work team effectiveness. In E. Sundstrom & Associates (Eds.), *Supporting work team effectiveness*, 3-23. San Francisco: Jossey-Bass.
- Standifer, R.L., Raes, A.M.L., Peus, C., Passos, A.M., Santos, C.M., & Weisweiler, S. (2015). Time in teams: Cognitions, conflict and team satisfaction. *Journal of Management Psychology, 30*(6), 692-708.
- Stewart, W.H., & Roth, P.L. (2007). A meta-analysis of achievement motivation differences between entrepreneurs and managers. *Journal of Small Business Management, 45*(4), 401-421.
- Stout, R.J., Cannon-Bowers, J.A., Salas, E., & Milanovich, D.M. (1999). Planning, shared mental models, and coordinated performance: An empirical link is established. *Human Factors, 41*, 61-71.
- Sungdo, K. (2018). Managing millennials' personal use of technology at work. *Business Horizons, 61*(2), 261-270.
- Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W.B. (2012a). From 'I' to 'We': The factorial validity of a team work engagement scale. In J. Neves, & S.P. Gonçalves (Eds.), *Occupational health psychology: From burnout to well-being* (pp. 333-352). Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.
- Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W.B. (2012b). Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicothema, 24*, 106-112.
- Tuckman, B.W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin, 65*(6), 384-99.
- Wageman, R. (2001). How leaders foster self-managing team effectiveness: Design choices versus hands-on coaching. *Organization Science, 12*, 559-577.
- Zaccaro, S.J., Marks, M., O'Connor-Boes, J., & Costanza, D. (1995). *The nature of leader mental models*. Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Zaccaro, S.J., Rittman, A.L., & Marks, M.A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly, 12*, 451-483.