



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

O Papel do Líder na partilha do conhecimento e eficácia do trabalho em equipa.

David Daniel Rocha

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

Orientadora:

Doutora Ana Margarida Passos, Professora Associada,

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2019

Agradecimentos

Com grande alegria no coração por concluir mais uma etapa do meu percurso académico, que agradeço ao contributo incomensurável daqueles a quem em poucas palavras e simples palavras presto a minha gratidão:

À minha esposa que sempre me fez acreditar que era possível o impossível e me fazer entender que e crer que o esforço é força que nos leva ao alcance dos sonhos;

À minha mãe pelo contributo incondicional e apoio em todas as minhas decisões, sempre me guiando pelo caminho mais honrado;

Às minha filhas que são o maior tesouro da minha vida e minha razão de viver;

À minha orientadora Professora Ana Margarida, pela compreensão e pelo incentivo;

Muito Obrigado.

O papel da liderança na partilha do conhecimento e eficácia das equipas de trabalho

Resumo

O presente estudo visa identificar que comportamentos de liderança que possam promover a eficácia do trabalho em equipa tendo como base a partilha do conhecimento entre os membros. Para o efeito o estudo centra-se numa lógica de modelos input-processes-output, em que as investigações empíricas têm-se revelado escassas. As hipóteses colocadas foram que a partilha do conhecimento entre membros aumenta a eficácia dos mesmos, a liderança é moderadora da relação entre a partilha do conhecimento e a eficácia da equipa. O estudo conta com uma amostra de 207 indivíduos totalizando 55 equipas da área de consultoria. Para medir as variáveis foram utilizadas escalas de Morgeson, DeRue & Karam (2010) para a liderança, Choi (2010) para a partilha do conhecimento e González-Romá et. al (2009) para a eficácia. Os resultados não forneceram suporte para todas as hipóteses avançadas, sendo assim necessário para um estudo futuro a alteração das variáveis propostas ou acréscimo de mais variáveis para resultados mais significativos.

Palavras-chave: liderança de equipas, partilha de conhecimento, eficácia

Abstract

This study aims to identify leadership behaviors that can promote teamwork effectiveness based on knowledge sharing among members. To this end, the study focuses on a logic of input-processes-output models, in which empirical investigations have been scarce. The assumptions made were that knowledge sharing among members increases their effectiveness, leadership moderating the relationship between knowledge sharing and team effectiveness. The study has a sample of 207 individuals totaling 55 consulting teams. To measure the variables, we used scales from Morgeson, DeRue & Karam (2010) for leadership, Choi (2010) for knowledge sharing and González-Romá et. al (2009) for effectiveness. The results did not provide support for all advanced hypotheses, so it is necessary for future study to change the proposed variables or to add more variables to more significant results.

Keyword: team leadership, knowledge sharing, effectiveness

Índice

<i>Capítulo I</i>	1
<i>1.1 Introdução e pertinência do estudo</i>	1
<i>1.2 Partilha de conhecimento nas organizações</i>	2
<i>1.3 Liderança em Equipas de trabalho</i>	4
<i>1.4 O modelo de eficácia no trabalho em Equipa</i>	7
<i>Capítulo II</i>	14
<i>2.1 Método</i>	14
2.1.1 Participantes	14
2.1.2 Procedimento.....	14
<i>2.2 Operacionalização das variáveis</i>	14
2.2.1 Liderança	14
2.2.2 Partilha de Conhecimento	15
2.2.3 Eficácia da equipa (percecionada pelo líder)	15
<i>Capítulo III</i>	16
<i>3. Resultados</i>	16
3.1 Agregação de variáveis.....	16
3.2 Testes de Hipóteses.....	16
<i>8. Discussão</i>	19
<i>9. Limitações do estudo</i>	19
<i>Bibliografia</i>	Erro! Marcador não definido.

Índice de Quadros

<i>Quadro 1 - Médias, Desvios-Padrão, Correlações e Alfas de Cronbach entre variáveis</i>	16
<i>Quadro 2 - Regressão linear da partilha do conhecimento na preditora eficácia (Percecionada pelo líder)</i>	17
<i>Quadro 3 – Regressão Linear da Liderança como Preditora da (Percecionada pelo Líder)</i>	18
<i>Quadro 4 - Regressão da eficácia (percecionada pelo líder) na variável preditora e moderadora</i>	18

Índice de Figuras

<i>Figura 1 - Modelo de eficácia de equipa IPO (adaptado de Mathieu et al., 2008)</i>	Erro! Marcador não definido.
<i>Figura 2 - Quadro de eficácia da equipa IMOI (Adapatdo de Mathieu et al., 2008)</i>	11

Capítulo I

1.1 Introdução e pertinência do estudo

Atualmente, nas organizações existem cada vez mais razões para fomentar a partilha de conhecimento. No contexto atual de elevada concorrência empresarial, as organizações necessitam de potenciar o seu capital intelectual de modo a promover o desempenho dos seus colaboradores e com isso melhorar o desempenho da organização. Este contexto tem vindo a exigir às organizações um nível de desempenho cada vez melhor para que sejam competitivas no mercado.

Estas, têm reconhecido que o conhecimento é necessário para mantê-las vivas e competitivas no mercado e para melhorar o seu desempenho. Contudo, existem fatores que afetam a partilha de conhecimento entre os indivíduos numa organização e que podem afetar negativamente ou positivamente o desempenho e a eficácia da equipa.

Diversos modelos de desempenho e eficácia das equipas foram revistos, sobretudo os mais recentes (e.g., Mathieu et al., 2008) têm vindo a salientar o papel dos processos de interação no desempenho e eficácia das equipas.

Paralelamente, vários autores têm vindo a sublinhar que os líderes se encontram numa posição privilegiada para promover o desenvolvimento dos processos de equipa (e.g., Kozlowski & Ilgen, 2006; Salas et al., 2005; Zaccaro et al., 2001) sendo que a revisão de literatura relativa à evidência empírica, sobre os efeitos da liderança na eficácia das equipas, apresenta-se como sendo um desafio, dadas as variadas abordagens que têm sido realizadas.

Contudo, Zaccaro et al. (2001) afirmam que de facto a literatura sobre esta temática tem sido imensa, mas na prática, pouco ou nada nos acrescentam no que diz respeito à forma como um líder pode criar e gerir equipas eficazes.

Por conseguinte ao Exposto o presente artigo tem como objetivo discutir a contribuição do papel da liderança para a eficácia das equipas de trabalho e partilha do conhecimento, que para muitos autores é considerado como um recurso importante para a obtenção de vantagem competitiva.

1.2 Partilha de conhecimento nas organizações

Neste capítulo é desenvolvida a definição do conceito de partilha de conhecimento de acordo com a literatura existente e a sua importância nos processos de equipa e consequentemente na eficácia da mesma. Conhecimento é um recurso organizacional crítico que providencia uma vantagem competitiva sustentável em uma economia competitiva e dinâmica, para ganhar uma vantagem competitiva é necessário, porém insuficiente para as organizações confiar em sistemas de treino que tenha em foco selecionar membros que tenha um conhecimento, habilidade, perícia, competência específica ou ajudá-los a adquiri-los (Brown & Duguid, 1991).

A performance organizacional frequentemente encontra-se associada aos comportamentos do líder para a compreensão da eficácia da equipa. O conhecimento e a informação são claramente cruciais para uma boa performance, e cada vez mais são considerados os principais ativos para a tomada de decisão e formulação estratégica das organizações (Akgün, 2005). Investigadores como Davenport e Prusak (1998) definem o conhecimento como uma experiência estruturada, com informação contextual que fornece estrutura para avaliar e incorporar novas experiências e informações.

Na perspectiva de Sedziuviene (2010), o conhecimento é o meio necessário que permite as empresas a desenvolverem-se e a reagirem de forma adequada as mudanças do mercado empresarial. Com a miríade de definições para o que é o conhecimento, é pertinente explicar primeiramente as duas categorias em que se divide o conhecimento: explícito e tácito. De acordo com Brooking (1996), o conhecimento explícito pode ser expresso em palavras e números e partilhado na forma de dados, fórmulas científicas, especificações de produtos, manuais, princípios universais, e assim por diante.

O conceito de conhecimento tácito apresentado inicialmente por Polanyi (1966), que argumenta que grande parte do conhecimento humano não pode ser articulado e explicado facilmente, podendo ser considerado como “*know-how*” que é adquirido através de experiências pessoais. De acordo com (Brooking, 1996), seus detentores não estão por vezes, cientes da sua posse ou não o sabem retransmitir criando assim uma barreira na sua transmissão. O conceito de “conhecimento nas organizações” tornou-se muito popular na literatura, devido ao seu reconhecimento como um importante recurso nas organizações (Alvesson & Karreman,

2001). Atualmente, as organizações são mais globais, dispõem de mais informação e tecnologia e o facto de o conhecimento poder ser tão rapidamente transmitido e partilhado, sem barreiras geográficas, leva a que sejam levadas em consideração as implicações da sua utilização nos negócios (Loureiro, 2003, p.75).

Sendo o conhecimento livre de barreiras nos tempos atuais, a forma e contexto como é partilhada torna-se num fator crucial para as organizações que visam a performance. A partilha e criação de conhecimento no meio organizacional sempre existiu, e frequentemente a partilha de conhecimento é considerada uma função natural nos espaços de trabalho, uma atividade que toma lugar automaticamente (Chakravarthy, Zaheer & Zaheer, 1999), porém dentro das empresas é encarado como um processo multifacetado e complexo. Imensas áreas de estudo tais como gestão estratégica, ciências da informação e decisão, comunicação organizacional e comportamento organizacional reportaram conceitos sobre o que na verdade seria a partilha de conhecimento dentro das organizações.

De acordo com Srivastava et al., (2006) a partilha de conhecimento é definida como troca de conhecimento explícito e tácito, esta definição é semelhante a descrita por de Hansen & Hass's (2007) onde estes descrevem a partilha de conhecimento como provisão e aquisição de informação técnica, know-how e perícia utilizados para alcançar um objetivo. Dentro da mesma linha de pensamento Lee e colegas, (2010) propõem que partilha de conhecimento é definida como uma atividade de transferência ou disseminação de conhecimento de uma pessoa, grupo ou organização para outra.

Com foco no objetivo central do estudo entre equipas de trabalho e relação entre líder, o conceito de Srivastava, (2006) adequa-se ao modelo em estudo, em que diz que a partilha de conhecimento pode ser definida como partilha de ideias entre membros de equipa sobre tarefas relevantes, informação e troca de sugestões entre si.

Contudo a habilidade de uma organização influenciar eficientemente a partilha de conhecimento dependerá quase exclusivamente dos indivíduos que evidentemente criam, partilham e utilizam os seus conhecimentos. Quando um elemento se apercebe do conhecimento em sua posse como uma vantagem, a sua partilha torna-se num processo mediado por decisões sobre que conhecimento deve partilhar, quando partilhar e com quem partilhar (Andrews & Delahaye, 2000).

Pela mesma razão e como consequência de diversos fatores que podem comprometer e até mesmo inviabilizar a partilha de conhecimento, Hinds & Pfeffer (2003), distinguiram fatores cognitivos e motivacionais, onde afirmam que os fatores cognitivos estão primariamente relacionados com a habilidade de um individuo partilhar o seu conhecimento (e.g., habilidade em converter conhecimento tácito em explícito de forma compreensiva), e fatores motivacionais tais como reciprocidade de partilha, alcance de objetivos ou a procura da apreciação dos membros de equipa pelo conhecimento individual. São nestes momentos de divergência entre o que é “bom para equipa” e o que é “bom para mim” que o líder de equipa deve intervir para que haja coesão entre os membros.

Um outro fator que pode influenciar a maneira como os membros de uma equipa contribuam com seu conhecimento é a forma como estes se comunicam, de acordo com as investigações de (Foy, 1994; Smith, 1997) a comunicação horizontal é considerada uma determinante importante no envolvimento da organização ou da equipa. De uma forma mais generalizada verificou-se que as relações interindividuais e de equipa baseiam-se em como as pessoas se comunicam, e estas relações parecem ser vitais para a partilha de conhecimento em equipas (Zakaria, Amelinckx, & Wilemon, 2004).

1.3 Liderança em Equipas de trabalho

O estudo do tema de liderança em equipas tem sido amplamente investigado ao longo dos anos, e atualmente com o aumento da complexificação das estruturas organizacionais muitas organizações têm evoluído para estruturas mais flexíveis e horizontais. Embora os estudos sobre trabalho em equipas e fatores que influenciam o seu desempenho remontem aos inícios dos anos 30 (i.e., Elton Mayo e os estudos de Hawthorne), foi na década de 80 que surgiram os principais trabalhos teóricos e empíricos (Manz & Sims, 1987).

Desde então este passou a ser um tema central do comportamento organizacional, promovendo um aumento da atenção de investigadores de todo o mundo na configuração de como os líderes podem ajudar as equipas através de uma variedade de atividades relacionadas com *coaching* (Manz & Sims, 1987; Wageman, 2001), o papel do líder na promoção da aprendizagem e adaptação em equipa (Kozlowski, Gully, McHugh, Salas, & Cannon-Bowers, 1996; Wageman, 2001) entre muitas outras. Apesar da extensa literatura sobre liderança, grande parte dos estudos

tendem a posicionar-se sob uma aplicabilidade mais genérica e não explicitamente sobre a liderança de equipas (Kozlowski & Ilgen, 2006).

Apesar da influência da liderança na performance de equipas organizacionais e da larga literatura sobre liderança e dinâmicas de equipa, surpreendentemente sabe-se pouco sobre como os líderes criam e gerem equipa eficazes em um contexto dinâmico e complexo (Zacarro *et al*, 2001).

Segundo (Burns, 1978) as teorias tradicionais de liderança incidem sobre duas perspetivas distintas cuja diferença reside centralização ou partilha do poder quanto ao exercício das funções de líder, sendo elas a liderança transacional e a liderança transformacional. Enquanto a liderança transacional é baseada na focalização do poder decisivo num único indivíduo inserido na equipa cujo comportamento é direcionado para o acompanhamento, orientação dos subordinados e distribuição de recompensas. Um exemplo deste tipo de liderança são os mecanismos de troca entre líder e subordinado conhecido *leader-member Exchange* de Dansereau, Cashman, & Graen, 1973. Na liderança transformacional, a liderança é baseada em um conceito de partilha de responsabilidades e processos coletivos que motiva os seguidores apelando aos ideais mais elevados e aos valores morais.

A perspetiva de liderança funcional, aborda especificamente em termos gerais o relacionamento com a equipa, como sucintamente descrito por McGrath e Hackman & Walton:

“O papel principal do líder é fazer, ou assegurar que seja feito, tudo aquilo que ao nível das necessidades grupais não esteja a ser conseguido” (McGrath, 1962, citado por Hackman & Walton, 1986, p. 5).

“O líder estará a desempenhar bem a sua função, na medida em que assegura que todas as ações necessárias para o cumprimento das tarefas e para a manutenção do grupo estão a ser cumpridas” Hackman e Walton (1986), esta perspetiva define a liderança como uma solucionadora social de problemas, onde os líderes são responsáveis por diagnosticar qualquer problema que possa por em risco os objetivos da organização ou da equipa gerenciando e planeando as soluções num contexto social complexo.

Ainda em uma perspetiva funcional para Fleishman *et al.* (1991) a liderança constitui um fenómeno em virtude do seu foco na definição e introdução de objetivos, que significam uma

forma prática de resolução de problemas e propõem um modelo de liderança a partir do tipo de actividade exigidas aos líderes para resolução desses problemas.

De acordo com Zaccaro et al (2001) a liderança representa uma característica efetiva de performance da equipa e em grande maioria das equipas existe um membro que é primariamente responsável pela definição dos objetivos, por desenvolver e estruturar a equipa para que as metas sejam alcançadas, sendo o processo de liderança influenciador da eficiência através de efeito em quatro processos de equipa: *cognitivo* (modelos mentais partilhados, processamento de informação coletiva, metacognição da equipa); *motivacional* (coesão da tarefa da equipa, eficácia coletiva); *afetivo* (controlo do conflito, normas de controlo da emoção da equipa) e de *coordenação*. Este modelo tem como argumento o facto de assumir que não é apenas a liderança que influencia os processos de equipa e sim uma relação mútua onde ambos são influenciados.

De igual maneira Zaccaro et al., (2001) sublinham a diferença de uma liderança funcional, por oposição às demais, não ser caracterizada por um conjunto de comportamentos, mas sim por respostas genéricas que variam mediante as diferentes situações-problemas Hackman & Walton, (1986). Por este motivo a presente dissertação incidirá sobre a eficácia do trabalho em equipa.

A direção dos modelos teóricos e empíricos sobre a liderança tem sido conduzido em diferentes sentidos de análise, e na presente dissertação será desenvolvida sob a perspetiva da liderança em equipas. Porém é necessária uma breve descrição de algumas teorias para a introdução da liderança em contexto de equipas.

Contudo é preciso referir um primeiro aspeto para o entendimento da perspetiva de liderança de equipas avançada por Morgenson *et al* (2010), que se prende com a conceção episódica do trabalho em equipa (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001).

O foco teórico do presente estudo será sobre o papel dos líderes no desenvolvimento de competências individuais e dos membros durante a fase de ação na área de consultoria, que é um ambiente composto por equipas que desempenham tarefas interdependentes, e que exige comportamentos que conduzam a eficácia para que se alcance a satisfação dos clientes.

Deste modo o próximo capítulo, é uma breve descrição sobre em que consiste a eficácia das equipas.

1.4 O modelo de eficácia no trabalho em Equipa

Nos últimos anos, muitos investigadores têm procurado identificar os principais fatores que contribuem para a eficácia do trabalho em equipa, onde o processo de equipa tem um papel crucial neste tema (Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001), este interesse crescente deve-se, em parte, à necessidade de criar estruturas organizacionais mais flexíveis capazes de responder de forma atempada às alterações e exigências dos mercados.

O conceito de equipa e grupo ou grupo de trabalho são frequentemente utilizados de forma intermutável, o conceito de grupo em si carece de clarificação uma vez a literatura oferece uma pluralidade de definições, sobretudo no âmbito da psicologia social. De forma geral estas definições podem ser enquadradas em três categorias: (1) interação e estrutura social do grupo, (2) interdependência entre os membros, (3) identidade ou consideração dos aspetos perceptivo-cognitivos (Deutch, 1968; Hera, 1999).

Shaw (1981) considera que dentro da primeira categoria “um grupo são duas ou mais pessoas que interagem influenciando-se e sendo influenciadas mutuamente”. Dentro da segunda categoria Fiedler (1967) define que um grupo como “um conjunto de indivíduos que partilham um destino comum, isto é que são interdependentes no sentido de que um efeito que afete um do membro é provável que também afete os outros”. Dentro da definição na terceira categoria Smith (1945) define grupo como “uma unidade que consiste num certo número de organismos diferenciado, que tem uma perceção coletiva da sua unidade e que possuem capacidade para atuar de modo unitário em relação ao seu meio ambiente”.

Com o deslocar da investigação para o contexto organizacional foi visível a progressiva substituição do conceito de grupo, para grupo de trabalho e posteriormente pelo conceito de equipa (Alderfer, 1977; Fiedler & Garcia, 1987; Hackman, 1982; Guzzo & Dickson, 1996; Guzzo & Shea, 1992; West, Borril & Unsworth, 2001).

Segundo Kozlowski et al., (2003) as equipas são compostas por duas ou mais pessoas que estão em interação social, tendo um ou mais objetivos comuns, sendo estas criadas para desempenhar tarefas importantes para as organizações. Possuem uma estrutura diferenciada de papéis e

responsabilidades, estão envolvidas num sistema organizacional com limites, fronteiras e restrições perante outras unidades da organização.

Hackman (1990) define equipa como um conjunto de pessoas interdependentes no que diz respeito aos recursos, às competências e as informações que partilham para o alcance de um objetivo comum.

Vários modelos foram desenvolvidos no sentido de sistematizar as várias abordagens teóricas para explicar o desempenho das equipas. Inicialmente estas abordagens tinham como objetivo identificar quais variáveis prediziam a eficácia do trabalho em equipa, enquanto numa fase mais recente, os modelos complexificaram-se, procurando explicar porque algumas equipas são mais eficazes do que outras.

A maioria dos modelos de eficácia das equipas tem sido baseadas no modelo IPO proposto por McGrath (1964), *Input-Process-Output*. Os *inputs* dizem respeito aos recursos que estão disponíveis para realização do trabalho a vários níveis organizacionais (e.g., características organizacionais, complexidade do ambiente), individuais (e.g., competências, personalidade) e de equipa (e.g., estrutura da tarefa, influencia externa do líder). Por sua vez os *processos* referem-se à interação dos membros da equipa e dizem respeito a ações onde os indivíduos têm de combinar os seus recursos para alcançarem os objetivos comuns, o que confere aos *processos* um cariz mediador na transformação de *inputs* em produtos. *Output* são os resultados do trabalho da equipa e que refletem a sua eficácia (Kozlowski & Bell, 2003).

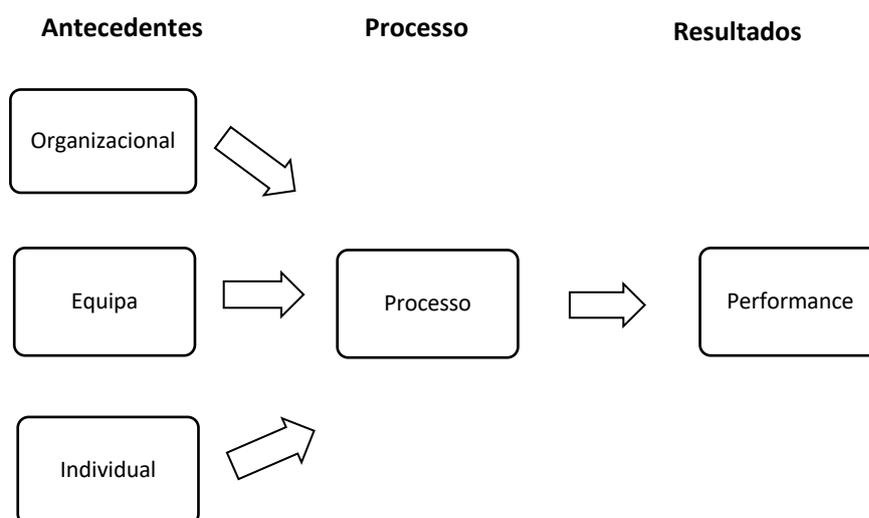


Figura 1 - Modelo de eficácia de equipa IPO (adaptado de Mathieu et al., 2008)

Partilhando a visão de McGrath (1991) em que as equipas adotam comportamentos *multitask* de forma a darem resposta à busca de múltiplos objetivos ao longo do tempo, e que esta busca por resultados eficazes cria um ambiente onde os membros estão envolvidos em sequências complexas de tarefas interdependentes que compreendem um objetivo maior (Marks, Mathieu & Zccaro, 2001).

Estes mesmos autores defendem que o desempenho das equipas é composto por ciclos temporais de atividade orientada para o objetivo chamado de “episódios” em vez de uma única sequência *input-process-Output*, estes episódios são períodos distinguíveis no tempo sobre os quais advém a performance.

A duração dos episódios altera-se segundo a natureza das tarefas que as equipas executam, dos recursos de que dispõem e ainda da maneira como as equipas optam por realizar o trabalho. Adotando a abordagem episódica que sugere que as equipas estão ativamente engajadas em diferentes tipos de tarefas em diferentes fases de conclusão Marks et al., (2001) refere as estas fases como fase de “ação” e fase de “transição”.

A fase de transição são períodos em que a equipa foca-se primariamente na avaliação e planeamento das atividades para conclusão do objetivo da equipa. Estes referem-se aos momentos em que a equipe faz um inventário de quão bem saíram-se durante o episódio anterior e se preparam para o próximo episódio. Neste sentido, o foco principal das equipas na fase de transição não está relacionado com o trabalho, mas sim nas atividades que conduzam à eficácia.

Essa fase é subdividida em quatro subfases: Inicialmente os autores destacam a fase de *análise da missão*, na qual a equipa interpreta e avalia a missão, identifica as tarefas principais assim como as condições ambientais para as operações e os recursos disponíveis para execução da missão.

Em segundo lugar, aparece *especificação do objetivo* que se refere a identificação e priorização de objetivos e sub-objetivos para conclusão da missão. Esse é o processo pelo qual as equipas passam para desenvolver e atribuir objetivos e sub-objetivos gerais da missão que indicam o que e quanto deve ser realizado em um tempo especificado e dentro de certos padrões de qualidade.

Em terceiro lugar temos a *formulação de estratégia e planeamento*, onde é desenvolvido cursos alternativos de ação para cumprimento da missão. Esta fase envolve tomada de decisão sobre

como os membros da equipa irão alcançar os objetivos, discussão sobre expectativas, priorização de tarefas, comunicação e atribuições de papéis.

Por último a subfase *planeamento de contingência* que refere a formulação e transmissão de a priori de planos alternativos e ajustamento de estratégia em resposta antecipada as alterações da performance. A necessidade desta subfase é importante para equipas que trabalham em situações dinâmicas e imprevisíveis.

Por sua vez, a fase de ação refere-se à parte do ciclo de desempenho da equipa onde esta está concentrada em atividades diretamente ligadas a conclusão dos objetivos. Esta fase é também constituída por quatro subfases: Em primeiro lugar temos *monitorização de progresso em direção aos objetivos*, que é definida como fase de rastreamento de tarefas e progresso de conclusão de objetivos, transmissão de progresso aos membros da equipa e interpretação de informações sobre o que é necessário para conclusão da missão. Marks et al., (2001) sustentam que a monitorização de objetivos inclui não só monitorização, mas também a transmissão do progresso para os membros da equipa, o que os leva a avaliarem como foram implementadas as estratégias.

Em segundo lugar está a subfase de *sistemas de monitorização*, que refere-se ao rastreamento de recursos e condições do ambiente de trabalho onde a equipa desenvolve processos relacionados com conclusão da missão, esta subfase envolve atividades de monitorização interna de sistemas, rastreamento de recursos, monitorização do ambiente interno e externo à equipa.

Posteriormente segue-se a subfase de *monitorização de equipa e respostas de apoio*, que é definida como sendo uma etapa de apoio a equipa no desenvolvimento das suas tarefas, o que pode acontecer como dar um *feedback* verbal ou *coaching* um membro da equipa ou até assumindo e concluindo uma tarefa por um membro da equipa.

Por fim temos a subfase de *coordenação* que esta definida como processo orquestração da sequência e sincronização das ações interdependentes, que para os autores é a gestão de atividades simultâneas e envolve troca de informação e ajustamento das ações de forma que os ritmos de trabalho estejam alinhados.

Contudo este modelo foi alvo de várias críticas por ser considerado estático e não tomar em conta o fator temporal (Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001). A duração dos episódios altera-se

segundo a natureza das tarefas que as equipas executam, dos recursos de que dispõem e ainda da maneira como as equipas optam por realizar o trabalho.

Muito dos fatores mediadores que são indicados como estando na influência dos *inputs* sobre os resultados não são processos (Ilgen et al., 2005). Marks, Mathieu e Zaccaro (2001, p. 357) explicam que o modelo I-P-O é por norma baseado em uma estrutura linear entre os *inputs* e os resultados, sem que se mencione o feedback da influência que algumas variáveis poderão ter entre si.

Ilgen et al. (2005) propõem deste modo um modelo alternativo de eficácia do trabalho em equipa IMOI (*input mediador output input*), substituindo os processos por mediadores, para considerar todas as variáveis mediadoras relevantes (tanto processos como estados emergentes), acrescentando os *inputs* no final para evocar a noção de feedback cíclico e eliminando as relações causais lineares, tornando-se como referência para estudar diversas variáveis inerentes a este constructo como é o caso da liderança.

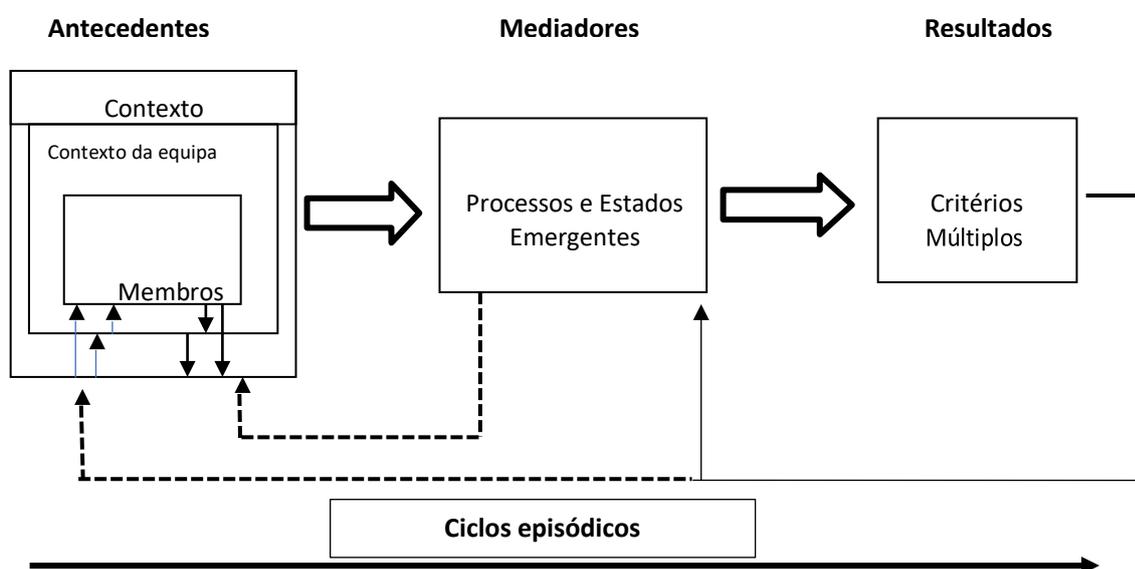


Figura 2 - Quadro de eficácia da equipa IMOI (Adaptado de Mathieu et al., 2008)

Como referido no início deste capítulo o processo de equipa (*team process*), desempenhou um importante papel na maioria, se não em todos os modelos de eficácia (Gist, Locke, & Taylor, 1987; Guzzo & Shea, 1992; Hackman, 1983).

1.5 O papel da Liderança na partilha de conhecimento e eficácia do trabalho em equipa

Como exposto anteriormente, nos dias atuais as equipas são e devem ser dinâmicas, de tal forma que as próprias estruturas da equipa deverão ser as apropriadas para facilitar o desenvolvimento dos processos de equipa. No entanto, com a evolução das equipas, os processos muitas vezes podem moldar as estruturas em prol de um funcionamento melhor. Por esta razão, e como resultado de uma mudança de fatores, o aumento da competitividade, a consolidação e inovação a criarem pressões para uma diversidade de competências, os elevados níveis de especialização, as organizações viram na remodelação do trabalho em torno de equipas uma preciosa ajuda no suporte das suas metas (Kozlowski & Bell, 2003)

Para a compreensão adequada do trabalho em equipa, revelou-se fundamental a elaboração de modelos sobre a liderança em equipas designadamente, modelos focados na eficácia das equipas.

Assim sendo Zaccaro et al., (2001) afirma que o sucesso do líder em definir a direção e a organização da equipa para maximizar o progresso contribui significativamente para a eficácia da equipa, porém pouco se sabe como os líderes criam e gerem equipas eficazes. Tendo como base na estrutura de liderança funcional e no modelo proposto por Zaccaro e colegas (2001) e por sua vez também assente na teoria I-P-O que debruça -se na forma como os líderes promovem processos de equipa. Como premissa os mesmos autores avançam com a proposta de Fleishman e colegas (1991), e agrupam os processos de liderança em quatro categorias principais, sendo elas: 1) *procura e estruturação de informação* – refere-se à pesquisa, aquisição, avaliação e organização de informação relativa às operações e às metas da equipa. 2) *Utilização da informação na resolução de problemas* – refere-se à aplicação de informação adquirida, pelo líder, para resolução de problemas no sentido de alcançar os objetivos da equipa. 3) *Gestão de recursos humanos* que se refere na implicação de motivar, coordenar e monitorizar os indivíduos que o líder tem sob seu comando, desenvolvendo planos e soluções, assumindo ainda, responsabilidade pela formação e desenvolvimento desses mesmos recursos humanos. 4) *Gestão de recursos materiais*, implica que na implementação de soluções os líderes adquiram recursos materiais adequados para a ação da equipa. Estas funções de desempenho do líder enfatizam principalmente o reconhecimento do líder e a construção de problemas da equipa, a criação de soluções adequadas, o planeamento da execução mais apropriada e a coordenação e monitorização da implementação d solução (Zaccaro et al., 2001, p. 457).

O modelo proposto por Zaccaro et al., (2001), descreve que as funções de liderança, e as suas subdivisões específicas, influenciam o desempenho da equipa através dos seus efeitos em quatro conjuntos de processos de equipa: *cognitivos, motivacionais, afetivos e de coordenação*.

Tendo a partilha de conhecimento como um processo de equipa Srivastava (2006), afirma que este é um processo crítico, porque se o conhecimento não é partilhado, o recurso cognitivo disponível em uma equipa acaba por ser inutilizado. Um recurso que segundo Davenport et al., (1996) resulta em uma melhor performance, ao melhorar as tomadas de decisões da equipa ajudando a considerar mais opções e que ao mesmo tempo permite aos membros aprender através de experiências de outros membros, a primeira hipótese proposta é que a partilha de conhecimento terá um efeito positivo na eficácia.

Em acordo com a premissa de Hinds & Pfeffer (2003), fatores cognitivos estão primariamente relacionados com a habilidade de um individuo partilhar o seu conhecimento (e.g., habilidade em converter conhecimento tácito em explícito de forma compreensiva).

Contudo a partilha de conhecimento em equipa não acontece automaticamente, e o líder da equipa tem o potencial para fortemente influenciar a extensão da partilha de conhecimento, quando o mesmo participa ativamente nas tomadas de decisões, nas tarefas da equipa e encorajando os membros a partilharem ideias e experiências (Srivastava 2006), dando assim origem a segunda hipótese proposta em que a liderança modera a relação entre a partilha do conhecimento e a eficácia das equipas.

Com isto, é possível compreender o importante papel do líder na nos processos de equipa, sendo a partilha do conhecimento o processo principal abordado neste estudo e o efeito na eficácia da equipa.

Capítulo II

2.1 Método

2.1.1 Participantes

Participaram no presente estudo 207 membros de equipas maioritariamente da área de consultoria de recursos humanos (92.8%). A maioria dos participantes (38.2%) estão na empresa a menos de um ano, 36.4% estão entre 1 a 3 anos, 18.2% estão na empresa de 3 a 5 anos, 1.8% estão entre 5 a 7 anos e 5.5% estão a mais de 7 anos na empresa. A média de idades ronda os 30 anos de idade (desvio-padrão = 6.45) e 52.7% são do sexo masculino.

2.1.2 Procedimento

O ponto inicial para construção da amostra foi elaboração de dois questionários, um para os membros com questões que avaliavam vários aspetos relacionados com a equipa e o líder e outro questionário para o líder com questões que relacionada com desempenho da equipa e o seu comportamento como líder. Como critério cada equipa teria de ter no mínimo três membros sem contar com líder. Os questionários foram entregues a várias organizações em envelopes separados e logo após a recolha, foram criadas duas bases de dados, onde foram introduzidas as informações recolhidas referentes aos membros em uma outra base de dados para os líderes.

2.2 Operacionalização das variáveis

2.2.1 Liderança

A liderança foi medida por 5 itens adaptados do *Team Leadership Questionnaire* (Morgeson, DeRue & Karam, 2010). Os participantes utilizaram uma escala de 7 pontos (1= Discordo totalmente; 7 = Concordo totalmente), respondendo mediante as ações que o líder pode realizar, e em que medida concordavam com as afirmações. Dos 5 itens da escala, 3 itens referiam-se à monitorização da equipa (por exemplo, “O líder da nossa equipa monitoriza a equipa e o desempenho dos colaboradores”), 1 item descrevia o papel do líder enquanto agente desafiador do coletivo em função dos objetivos e da natureza da tarefa levada a cabo pela equipa, assim possibilitando o líder em adotar diferentes estratégia como forma de facilitar o desempenho do grupo (por exemplo, “O líder da nossa equipa Contribui com ideias concretas para melhorar o desempenho da equipa”), e 1 item que caracteriza o comportamento de resolução

de problemas (“O líder da nossa equipa participa na resolução de problemas”). Para testar a liderança na fase de ação como um todo, os itens foram agrupados num índice cujo coeficiente de Alfa de Cronbach foi de .89.

2.2.2 Partilha de Conhecimento

A partilha do conhecimento foi medida por 3 itens adaptados por Choi *et al* (2010), originalmente desenvolvida por Brok et al (2005). A escala foi utilizada para medir intenções de partilha de conhecimento em contexto organizacional e o grau em que os membros da equipa partilham diferentes tipos de conhecimento. Para medir a partilha do conhecimento os participantes utilizaram uma escala de 7 pontos (1= Discordo totalmente; 7 = Concordo totalmente) questões em que avaliavam em que medida concordavam com as afirmações (e.g “Partilhamos a nossa experiência ou conhecimento do trabalho com os restantes membros da equipa”). Para testar a partilha de conhecimento como um todo, os itens foram agrupados num índice cujo coeficiente de Alfa de Cronbach foi de .83.

2.2.3 Eficácia da equipa (percecionada pelo líder)

A eficácia da equipa foi medida através de 2 itens que mediam a performance da equipa adaptados de González-Romá et al (2009), respondendo relativamente à forma como avaliam o desempenho da equipa em uma escala de 7 pontos (1= Discordo totalmente; 7 = Concordo totalmente), em que media o nível de concordância com cada uma das afirmações

(e.g., A minha equipa é eficaz). Os itens foram agrupados num índice, cujo coeficiente de Alfa de Cronbach foi de .92.

Capítulo III

3. Resultados

3.1 Agregação de variáveis

A análise dos resultados apresentados situa-se ao nível da equipa, tendo as respostas individuais ao questionário aplicado neste estudo sido agregados tendo em conta as variáveis independentes e dependentes, assim como as hipóteses colocadas.

Para fundamentar a agregação dos resultados obtidos pelas variáveis, foi aplicado o índice RWG, com base em estudo apresentado por James, Demaree & Wolf (1993), citado por Passos, Silva & Santos, 2011). Este índice varia entre 0 e 1, sendo que quanto mais próxima de 1 estiver a variável, mais viáveis serão as respostas dos membros de cada equipa.

3.2 Testes de Hipóteses

No Quadro 1 podemos analisar algumas medidas descritivas como médias, desvios-padrão, correlações e os alfas de cronbach que caracterizam as variáveis em estudo. Como é possível observar, as variáveis liderança e eficácia percecionada pelo líder apresentam uma correlação positiva com um nível moderado, a variável eficácia e liderança apresentam ausência de correlação ($R = .203, p = .140$)

Quadro 1 - Médias, Desvios-Padrão, Correlações e Alfas de Cronbach entre variáveis

Variável	Rwg	M	DP	1	2	3
1 Partilha Conhecimento	.79	5,87	.577	(.83)		
2 Liderança (ação)	.79	5,73	.623	.491*	(.89)	
3 Eficácia (pelo líder)		5,80	.743	.365*	.203	(.92)

* $p < .001$

Desta forma, para compreender o efeito, em separado, tanto da partilha do conhecimento como da liderança na eficácia percecionada pelo líder, optou-se por utilizar um modelo de Regressão simples (MRLS). Este modelo é aplicado quando se tem duas variáveis quantitativas em que uma é dependente e ou independente, cujo intuito é descrever a relação entre ambas (Laureano, 2010).

No que respeita aos efeitos diretos, verificou-se um efeito principal significativo e positivo ($B=.365$, $p= <.05$) entre a variável preditora (partilha do conhecimento) e a variável dependente (Eficácia percecionada pelo líder) este modelo explica 13% da variância.

A eficácia da equipa percecionada pelo líder é explicada de forma direta pela partilha de conhecimento ($R^2=.133$; $SE=.698$; $F(1,52)=7,973$; $p<.05$) como podemos ver no quadro abaixo.

Quadro 2 - Regressão linear da partilha do conhecimento na preditora eficácia (Percecionada pelo líder)

R^2	SE		B	SE	Beta	t	p
.133*	.698	Constante	3.044*	.979		3.108	.003
		Partilha do conhecimento	.470*	.166	.365*	2.824	.007

* $p < .05$

Tal como no modelo anterior, para testar a hipótese 2 do presente estudo uma vez que tanto a partilha do conhecimento, como a liderança e eficácia são medidas por uma Escala de Likert com 7 pontos, sendo assim passíveis de serem tratadas como variáveis quantitativas. Recorremos MRLS para testar o efeito da preditora Liderança na eficácia da equipa percecionada pelo líder, que não apresenta um efeito direto significativo, esta encontra-se descrita no Quadro 3. Este modelo explica 4% de variância ($F = 2.244$, $p = .140$). Estes resultados não permitiram suportar a hipótese 2.

Quadro 3 – Regressão Linear da Liderança como Preditora da (Percecionada pelo Líder)

R^2	SE		B	SE	Beta	t	p
.041	.734	Constante	4.403*	.935		4.707	.000
		Liderança	.243	.162	.203	1.498	.140

Para analisar a hipótese 3, tendo por base as variáveis preditoras Partilha do conhecimento e Liderança, optou-se por usar um Modelo de Regressão Linear Múltipla (MRLM) para testar os efeitos de moderação, os resultados revelaram que quando a interação entre as duas variáveis preditoras foram adicionadas a equação a interação não foi estatisticamente significativa ($R^2=.139$; $SE=.503$; $F(3,50)=2,693$; $p=.056$).

Quadro 4 - Regressão da eficácia (percecionada pelo líder) na variável preditora e moderadora

Variáveis independentes	Eficácia (percecionada pelo líder)	
	B	SE
Constante	5,767	.110
Partilha do conhecimento	.4738	.198
Liderança	.045	.178
Efeito de Interação	.172	.318
	R^2 ajustado =	.0051
	F(1, 50) =	.294

Desta forma os resultados não permitem suportar a Hipótese 3, em que a Eficácia na perspetiva do líder é moderada pelo efeito interação da partilha do conhecimento e a Liderança. Podemos assim afirmar que a Liderança não produz um efeito significativo no que concerne a aumento da eficácia através da partilha do conhecimento entre as equipas.

8. Discussão

Com este estudo, procurou-se testar um modelo de liderança de equipas, particularmente estudando o efeito da partilha de conhecimento na eficácia do trabalho em equipa, tendo a liderança como moderadora. Para tal adotou-se a lógica input-processes-output no âmbito de um contexto como o das equipas de consultoria.

As hipóteses colocadas foram as que tanto a partilha de conhecimento como a liderança teriam um efeito positivo direto na eficácia. Era esperado que a liderança moderasse a relação entre partilha de conhecimento e a eficácia da equipa (analisada na perceção do líder).

A revisão da literatura relativa à evidência empírica, sobre os efeitos da liderança na eficácia das equipas, apresenta-se como um desafio, dadas as variadas abordagens que têm sido realizadas. De acordo com Zaccaro et al. (2001) a literatura sobre este tema tem sido imensa, mas, na prática, pouco ou nada nos acrescenta no que diz respeito a forma como as equipas são geridas pelos líderes e como gerar equipas eficazes. Em resumo, os resultados não forneceram suporte na totalidade das hipóteses colocadas, mostrando existir uma influência das partilhas de conhecimento para a eficácia, mas que por outro lado a liderança não é uma moderadora dessa relação, que não vai ao encontro do que é apresentado na literatura.

9. Limitações do estudo

Uma limitação deste estudo é o facto de apenas contar com 207 respostas; pensa-se que com uma amostra maior os resultados poderiam ser mais significativos. Desta forma, numa futura investigação, será vantajoso utilizar um estudo com um maior número de participantes.

Para o efeito, poderia optar-se por fazer com que o mesmo questionário fosse respondido também por membros de equipas de outras áreas profissionais. No que diz respeito à metodologia de recolha de dados, sugere-se a introdução e/ou a conjugação de outros métodos (por exemplo, uma abordagem qualitativa como a realização de entrevistas), diversificando as fontes de recolha de informação, podendo, por exemplo, ser mais vantajoso na obtenção de informações acerca do como são formuladas as estratégias ou coordenadas as atividades de uma equipa, isto é, compreender melhor as dinâmicas e os comportamentos da liderança.

REFERÊNCIAS

- Akgün, A. E., Byrne, J., Keskin, H., Lynn, G. S., & Imamoglu, S. Z. (2005). Knowledge networks in new product development projects: A transactive memory perspective. *Information & management*, 42(8), 1105-1120.
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2001). Odd couple: making sense of the curious concept of knowledge management. *Journal of management studies*, 38(7), 995-1018.
- Andrews, K. M., & Delahaye, B. L. (2000). Influences on knowledge processes in organizational learning: The psychosocial filter. *Journal of Management studies*, 37(6), 797-810.
- BROWN, J. S., & DUGUID, P. (1991). ORGANIZATIONAL LEARNING AND COMMUNITIES-OF-PRACTICE: TOWARD A UNIFIED VIEW OF WORKING, LEARNING, AND INNOVATION. *ORGANIZATION SCIENCE*, 2(1), 40- 57.
- Brooking, A. (1996), *Intellectual Capital*, Thomas Business Press, London.
- BURNS, J. M. (1978). *LEADERSHIP*. NEW YORK: HARPER & ROW.
- Chakravarthy, B. S., Zaheer, A., & Zaheer, S. (1999). Knowledge sharing in organizations: a field study, Working Paper, Strategic Management Research Center, University of Minnesota.
- Choi, S. Y., Lee, H., & Yoo, Y. (December de 2010). The impact of information technology and transactive memory systems on knowledge sharing, application, and team performance: A field study. *Mis Quarterly*, 34, pp. 855-870.
- Dansereau Jr, F., Cashman, J., & Graen, G. (1973). Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. *Organizational behavior and human performance*, 10(2), 184-200.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L., & Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *The Leadership Quarterly*, 2(4), 245-287.
- Foy, N. (1994), *Empowering People at Work*, Gower, Aldershot.
- Gist, M. E., Locke, E. A., & Taylor, M. S. (1987). Organizational behavior: Group structure, process, and effectiveness. *Journal of Management*, 13(2), 237-257.
- Gonzalez-Roma, V., Fortes-Ferreira, L., & Peiro, J. M. (2009). Team Climate, Climate strength and team performance. Alongitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 511-536.

- Guzzo, R. A., & Shea, G. P. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations.
- Hackman, J. R., & Walton, R. E. (1986). Leading groups in organizations. In P. S. Goodman & Associates (Eds.), *Designing effective work groups*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hackman, JR (ed) 1990, *Groups that Work (and Those That Don't)*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Hansen, M. and Haas, M. R. (2007) 'Different Knowledge, Different Benefits: Toward a Productivity Perspective on Knowledge Sharing in Organizations', *Strategic Management Journal* 28(11): 33–53.
- Hinds, P. J., & Pfeffer, J. (2003). Why organizations don't "know what they know": Cognitive and motivational factors affecting the transfer of expertise. *Sharing expertise: Beyond knowledge management*, 3-26.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From I-P-O models to IMO models. *Annual Review of Psychology*, 56, pp. 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.
- Kozlowski, S. W., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. *Handbook of psychology: industrial and organizational psychology*.
- Kozlowski, S. W., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work group and teams. *Psychological Sciences in the Public Interest*, 7, 77-124.
- Kozlowski, S. W., 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. *Research in personnel and human resources management*, 14, 253-305.
- Kozlowski, S. W., Watola, D. J., Nowakowski, J. M., Kim, B. H., & Botero, I. C. (2009). Developing adaptive teams: A theory of dynamic team leadership.
- Lee, P., Gillespie, N., Mann, L., & Wearing, A. (2010). Leadership and Trust: Their effect on Knowledge Sharing and team performance. *Management Learning*, 41, 473-491.
- McGrath, J. E. (1962). *A summary of small group research studies* (No. HSR-TN-62/3-GN). HUMAN SCIENCES RESEARCH INC MCLEAN VA.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1987). Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-managing Work Teams. *Science*, 32, 106-128.
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. (Vol. 36). *Journal of Management*.

- Passos, A. M., Silva, S. A., & Santos, C. M. (2011). Efeitos da orientação para a aprendizagem e da segurança psicológica nos conflitos nas equipas. *Efeitos da orientação para a aprendizagem e da segurança psicológica nos conflitos nas equipas*, 273-290.
- Polanyi, M. (1966). The logic of tacit inference. *Philosophy*, 41(155), 1-18.
- Sedziuviene, N., & Vveinhardt, J. (2010). Competitiveness and innovations: role of knowledge management at a knowledge organization. *Engineering economics*, 21(5).
- Shaw, M. B. 1981. *Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Smith, V. (1997). New forms of work organization. *Annual Review of Sociology*, 23, 315-339.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of management journal*, 49(6), 1239-1251.
- Wageman, R. (2001). How Leaders foster self-managing team effectiveness: Design choices versus hands-on coaching. *Organization Science*, 12, 559-577.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team Leadership. (Vol. 12). *The Leadership Quarterly*.
- Zakaria, N., Amelinckx, A., & Wilemon, D. (2004). Working together apart? Building a knowledge-sharing culture for global virtual teams. *Creativity and innovation management*, 13(1), 15-29.