



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

DIVERSIDADE GERACIONAL NAS EQUIPAS

Influência da Promoção de Sensemaking e Sensegiving do Líder na Eficácia de Equipas e na Elaboração da Informação. Qual a relação?

Juliana da Costa Ascenso

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadora:

Prof. Doutora Ana Margarida Soares Lopes Passos, Prof. Associada
Iscte Business School

Outubro, 2020



**BUSINESS
SCHOOL**

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

DIVERSIDADE GERACIONAL NAS EQUIPAS

Influência da Promoção de Sensemaking e Sensegiving do Líder na Eficácia de Equipas e na Elaboração da Informação. Qual a relação?

Juliana da Costa Ascenso

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadora:

Prof. Doutora Ana Margarida Soares Lopes Passos, Prof. Associada

Iscte Business School

Outubro, 2020

Agradecimentos

Este projeto é o culminar de vários anos de formação e de desenvolvimento tanto pessoal como profissional. Ao longo deste caminho tive a oportunidade de contar com o apoio de múltiplas pessoas, às quais estou profundamente grata. Assim, quero deixar os meus agradecimentos:

À minha orientadora, Prof. Doutora Ana Passos, por todo o apoio prestado, pela sua disponibilidade e por ter sempre uma palavra de incentivo e de entusiasmo nos momentos mais adversos.

A todos os meus amigos e colegas que de forma direta ou indireta contribuíram para a concretização da presente investigação, pelo companheirismo, pela força e compreensão que sempre tiveram comigo, um sincero obrigado.

Aos meus pais e à minha irmã que são o meu porto de abrigo, os amores eternos da minha vida, por todos os valores que sempre me transmitiram, pelo exemplo árduo de trabalho que sempre demonstraram, por todos os sacrifícios que tiveram de fazer para o investimento na minha formação, pelas palavras de força e de carinho nos momentos mais difíceis da minha vida e pelos sorrisos e abraços na partilha dos momentos mais felizes. A vocês, o maior agradecimento de todos.

E ao Nelson, o meu grande amor, o meu melhor amigo, pela paciência, ajuda e compreensão ao longo da elaboração deste projeto, por me dar o suporte emocional que preciso, por me incentivar sempre que a motivação falhava, por acreditar em mim. Sem ele este caminho teria sido muito mais difícil.

A todos que contribuíram para a concretização desta dissertação, o meu profundo agradecimento.

Esta página foi deixada intencionalmente em branco.

Resumo

As equipas de trabalho têm vindo a assumir uma elevada expressão e importância na organização das dinâmicas de trabalho. As equipas são cada vez mais diversas, quer em termos de gerações, género, competências ou experiências profissionais. Neste sentido, a literatura tem demonstrado quais os processos da diversidade que produzem efeitos positivos no desempenho das equipas, assim como o papel dos líderes no desenvolvimento e coordenação de equipas eficazes. No entanto, os resultados têm sido incongruentes e a investigação requer mais estudos sobre os efeitos da diversidade na eficácia das equipas e do papel das funções de liderança. De acordo com esta ideia, o presente estudo pretende analisar o efeito mediador da elaboração da informação na relação entre a diversidade geracional e a eficácia das equipas. Por outro lado, esta investigação tem como objetivo avaliar se a relação entre a diversidade de idades e a elaboração da informação pode ser maximizada através dos efeitos moderadores de duas funções de liderança: o sensegiving e a promoção de sensemaking do líder. Foram aplicados questionários a 46 equipas (164 colaboradores e 46 líderes) que desempenham funções em empresas de consultoria. Os resultados não permitiram corroborar a hipótese do papel mediador da elaboração da informação na relação entre a diversidade de idades e eficácia de equipas. Contudo, foi possível encontrar um efeito marginalmente significativo relativamente à moderação do sensegiving do líder na relação entre a diversidade de idades e a elaboração da informação. Para desenvolvimentos futuros, são apresentadas no final novas sugestões de investigação.

Palavras-chave: diversidade geracional; elaboração da informação; sensegiving; promoção de sensemaking; eficácia de equipas

Esta página foi deixada intencionalmente em branco.

Abstract

The work teams have been assuming a high expression and importance in the organization of work dynamics. Teams are getting even more diverse, both in terms of generations, gender, skills, and in terms of professional experiences. In this way, the literature has shown which diversity's processes have positive effects on team performance, as well as the role of team leaders in the development and coordination of effective teams. However, the results have been incongruent, and the investigation requires more studies about the effects of diversity on team effectiveness and the role of leadership functions. According to this idea, this study pretends to analyse the mediator effect of information elaboration on the relationship between generational diversity and team effectiveness. On the other hand, this investigation aims to assess if the relationship between the ages' diversity and the information elaboration can be maximized through the moderated effects of two leadership functions: sensegiving and the promotion of the leader's sensemaking. The questionnaires were applied to 46 teams (164 employees and 46 leaders) who work in consulting companies. The results didn't allow to corroborate the hypothesis of the mediator role of information elaboration in the relationship between the ages' diversity and team effectiveness. However, it was possible to find a marginally significant effect concerning the moderation of the leader's sensegiving in the relationship between generational diversity and information elaboration. For future developments, new suggestions for investigation are presented. For future developments, news suggestions of investigation are presented.

Key-words: generational diversity; information elaboration; sensegiving; promotion of sensemaking; team effectiveness

Esta página foi deixada intencionalmente em branco.

Índice geral

Introdução	1
Capítulo 1. Revisão de Literatura	3
Trabalho em equipa e eficácia de equipas	3
Eficácia de equipas	4
Liderança de equipas.....	9
Diversidade e gerações	12
O papel mediador da elaboração da informação.....	15
Sensemaking, promoção de sensemaking e sensegiving do líder.....	18
Capítulo 2. Método	21
Participantes.....	21
Procedimento	21
Operacionalização das variáveis.....	22
Capítulo 3. Resultados.....	24
Agregação de variáveis.....	24
Teste de Hipóteses	25
Modelo de mediação simples	26
Modelo de moderação	26
Capítulo 4. Discussão.....	30
Capítulo 5. Limitações e Implicações práticas.....	34
Limitações.....	34
Implicações Práticas	35
Capítulo 6. Investigação Futura.....	36
Referências Bibliográficas	37
Anexos	42
Anexo A – Questionário aplicado às equipas	42
Anexo B – Questionário aplicado aos líderes das equipas	48
Anexo C – Modelo estatístico.....	50

Índice de Figuras

Figura 1.1. Modelo conceptual das dinâmicas do ambiente e complexidade que guiam as exigências das tarefas de equipa	4
Figura 1.2. Modelo Input-Process-Output	6
Figura 1.3. Modelo I-P-O	8
Figura 1.4. Modelo conceptual de investigação.....	21
Figura 3.1. Relação entre a diversidade geracional e a elaboração de informação para os diferentes níveis de sensegiving do líder.....	29

Índice de Quadros

Quadro 1.1. Funções de Liderança de equipa por fonte de Liderança	11
Quadro 1.2. Tipologia de gerações por ano de nascimento	13
Quadro 3.1. Índice de James ($r_{wg(j)}$) segundo níveis de concordância.....	24
Quadro 3.2. Estatísticas descritivas e correlações das variáveis em estudo.....	25
Quadro 3.3. Resultados da análise da mediação simples	26
Quadro 3.4. Resultados da análise da moderação via sensegiving do líder	27
Quadro 3.5. Resultados da análise da moderação via promoção do sensemaking do líder	28
Quadro 3.6. Resultados dos efeitos condicionais da promoção se sensemaking do líder e sensegiving do líder	28

Introdução

Nos últimos anos, as dinâmicas de trabalho em equipa no contexto organizacional têm sido alvo de estudo, nomeadamente no que diz respeito a equipas que desempenham funções em ambientes complexos e dinâmicos.

Com o desenvolvimento e crescimento das organizações, as equipas são cada vez mais heterogéneas, pelo que a diversidade de equipas em termos geracionais tem ganhado elevada expressão na literatura.

São vários os autores que argumentam que as gerações mais novas, em particular a Geração *Millennial*, são diferentes das gerações anteriores (Anderson, Baur, Griffith, & Buckley, 2017; Lyons, 2008; Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010; Waljee, Chopra, & Saint, 2018). Apesar de ainda prevalecerem na literatura algumas questões relacionadas com as características dos *Millennials*, tem-se vindo a verificar que esta geração apresenta diferenças relativamente aos valores no trabalho (Kuron, Lyons, Schweitzer, & Ng, 2015), à sua personalidade (Twenge et al., 2010) e às suas expectativas em relação às características do local de trabalho e do líder (Waljee et al., 2018).

Face a estas diferenças entre gerações, começam a surgir novas formas de pensar e perceber o trabalho que provocam alterações no contexto organizacional e na própria dinâmica das equipas, pelo que os líderes necessitam de adaptar a forma como gerem as suas equipas (Twenge et al., 2010). De facto, a interação entre indivíduos que nasceram em épocas e contextos distintos numa organização é hoje uma realidade, caracterizando os locais de trabalho por esta diversidade geracional.

O conceito de diversidade pode ser entendido como uma característica que define um grupo social e que reflete o grau de diferenças entre os membros do grupo, podendo estas diferenças ser objetivas ou subjetivas (Van Knippenberg & Schippers, 2007). A diversidade é tipicamente conceptualizada referindo-se à teoria da categorização social. De acordo com esta perspetiva, os indivíduos tendem a utilizar qualquer atributo que levam à perceção que o outro é diferente (Williams & O'Reilly, 1998).

Apesar dos avanços que se têm verificado no estudo dos efeitos da diversidade na eficácia das equipas, os resultados são pouco conclusivos. A grande questão no estudo da diversidade de equipas é, como afirma Van Knippenberg & Schippers (2007), “how differences between work group members affect group process and performance, as well as group member attitudes and subjective well-being” (p.517). O estudo da diversidade tem sido orientado por duas perspetivas tradicionais: a perspetiva da categorização social e a perspetiva da informação/tomada de decisão.

Segundo a perspetiva da informação/tomada de decisão, o processo que induz efeitos positivos da diversidade no desempenho da equipa é a elaboração da informação (Van Knippenberg et al.,

2004). Este processo diz respeito ao nível em que as informações são partilhadas e processadas pelos membros da equipa (Homan et al., 2007).

Apesar de existir uma tendência para a perspetiva da informação/tomada de decisão corroborar os efeitos positivos da diversidade no desempenho das equipas de trabalho (ao contrário da perspetiva da categorização social), ainda prevalece a necessidade de integrar variáveis moderadoras na explicação dos efeitos da diversidade na eficácia dos grupos de trabalho (Van Knippenberg & Schippers, 2007).

Cada vez mais as equipas têm de atuar em contextos de elevada complexidade e dinâmica (Zaccaro et al., 2001). Neste estudo, em particular, serão estudadas equipas que atuam em áreas de consultoria/auditoria, caracterizadas por contingências situacionais dinâmicas, pelo tratamento de informações diversas e por um elevado ritmo de mudança. Equipas como estas que atuam em contextos tão imprevisíveis, requerem um elevado nível de coordenação e uma elevada capacidade de adaptação para que possam coordenar as suas ações coletivamente e atingir níveis de desempenho eficazes (Zaccaro et al., 2001), tendo o líder um papel fundamental neste processo.

A liderança de equipas tem-se revelado como um dos fatores principais para o alcance de elevados níveis de eficácia, uma vez que o sucesso do líder em interpretar situações e problemas e implementar a solução respetiva determina igualmente o sucesso da equipa (Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001).

Neste sentido, o desenvolvimento das teorias da liderança funcional é crucial para compreender de que forma os líderes podem influenciar o desempenho e sucesso das equipas. Nestas teorias são identificadas as funções de liderança que mais contribuem para o alcance da eficácia das equipas ao longo das fases cíclicas de execução de tarefas (Morgeson, DeRue, & Karam, 2010). De acordo com esta perspetiva teórica, as funções de liderança consistem em processos ou atividades que dão resposta às necessidades das equipas e que permitem o funcionamento eficaz das mesmas (Morgeson et al., 2010).

O presente estudo baseia-se numa destas funções de liderança, o sensemaking. Esta função tem sido definida como processo que promove a interpretação e o entendimento partilhado de um determinado evento ou acontecimento. Segundo Zaccaro et al. (2001), a função de sensemaking permite a criação de modelos mentais partilhados que promovem a adaptação das equipas a contextos dinâmicos e imprevisíveis. Primeiramente, o líder identifica o evento e interpreta-o, comunicando, posteriormente, a sua representação mental do fenómeno à equipa (Morgeson et al., 2010; Zaccaro et al., 2001). Através da comunicação da sua interpretação, o líder desempenha a função de sensegiving. Apesar de existirem já algumas definições de sensegiving na literatura (Dunford & Jones, 2000; Gioia & Chittipeddi, 1991; Giuliani, 2016; Randall et al., 2011), não se verificam estudos que identifiquem o sensegiving como uma função de liderança.

Assim, partindo do conceito base de sensemaking, pretende-se com este estudo avaliar a influência da promoção de sensemaking do líder em equipas caracterizadas pela diversidade de idades e integrar o conceito de sensegiving como uma função de liderança, avaliando o impacto que este processo tem em equipas constituídas por indivíduos de diferentes gerações. Por outro lado, pretende-se analisar a relação entre estas duas funções de liderança e a eficácia de equipa.

Tendo em conta o conceito de elaboração da informação, este estudo procura também analisar se a promoção de sensemaking e a atividade de sensegiving do líder permitem uma maior capacidade de elaboração e processamento da informação por parte da equipa.

Nesta linha de pensamento, este estudo acrescenta valor à literatura na medida em que contribui para o estudo da promoção de sensemaking e do comportamento de sensegiving dos líderes como duas funções de liderança distintas. Por outro lado, uma vez que este modelo de investigação procura avaliar se a elaboração da informação tem um efeito mediador na relação entre a diversidade geracional e a eficácia de equipas, este estudo permite dar resposta à discussão levantada por Van Knippenberg et al. (2004) relativamente aos processos que estão subjacentes aos efeitos tanto positivos como negativos da diversidade na eficácia das equipas.

Capítulo 1. Revisão de Literatura

Trabalho em equipa e eficácia de equipas

Ao longo dos últimos anos, tem-se assistido a uma transformação nas estruturas organizacionais, nomeadamente a reestruturação do trabalho de um nível individual para um nível coletivo. As organizações sofrem diariamente pressões externas, como o aumento da concorrência à escala mundial e a inovação que influenciam e promovem o surgimento de equipas como elementos básicos destas estruturas (Kozlowski & Bell, 2003). O facto de as equipas serem consideradas um fator fundamental ao sucesso das organizações, levou a que vários autores se interessassem pelo estudo das mesmas e das suas dinâmicas.

Nesta linha de pensamento, é possível encontrar na literatura uma diversidade de definições de equipa, grupos e outras formas coletivas. Contudo, apesar de encontrarmos diferentes definições de equipas, a sua maioria refere que a *equipa* é o conjunto de dois ou mais indivíduos inseridos num contexto organizacional que executam tarefas relevantes para a organização, condicionando direta e indiretamente o seu funcionamento (Kozlowski & Bell, 2003). As equipas são interdependentes, interagem socialmente, partilham um ou mais objetivos em comum, estabelecem limites, podendo restringir a própria equipa e influenciar as suas trocas com outras unidades da organização (Kozlowski & Bell, 2003). Os processos de equipa são considerados por vários autores cruciais na eficácia das equipas e muitas vezes medeiam as influências de outras variáveis exteriores à equipa (Zaccaro et al.,

2001). Os processos de equipa dizem respeito às ações interdependentes entre os membros da equipa que convertem inputs em outputs, através de diferentes recursos (atividades cognitivas, verbais e comportamentais), orientadas para o alcance de objetivos coletivos (Marks et al., 2001).

Nas revisões de literatura mais recentes sobre este tema (Ilgen, Hollenbeck, Johnson, & Jundt, 2005; Kozlowski & Bell, 2003, citados por Kozlowski & Ilgen, 2006) pode-se verificar que as equipas são analisadas como sistemas complexos, dinâmicos e adaptativos integradas num contexto multinível – individual, equipa e organizacional.

Como se pode observar na Figura 1.1., as equipas estão integradas num contexto mais abrangente e num sistema de tarefas que direciona os requisitos necessários à concretização das tarefas ou à resolução de um problema, assim como os recursos alocados aos membros da equipa. Um ambiente complexo, dinâmico e de mudança cria tarefas que a equipa tem de executar através de um processo onde são combinados recursos cognitivos, motivacionais/afetivos comportamentais.

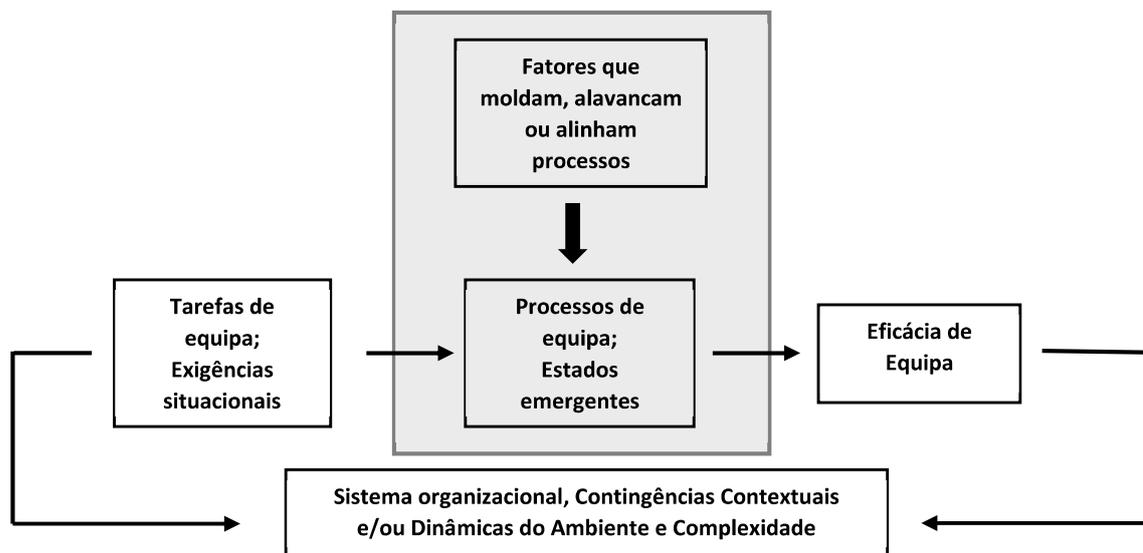


Figura 1.1. Modelo conceptual das dinâmicas do ambiente e complexidade que guiam as exigências das tarefas de equipa. Retirado de “Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams: A Reflection,” de S. W. Kozlowski e D. R. Ilgen, 2006, *Perspectives on Psychological Science*, 7(3), p. 77–124 (<https://doi.org/10.1177/1745691617697078>).

Eficácia de equipas

Ao longo dos anos, os estudos realizados sobre o funcionamento das equipas têm enfatizado a importância das mesmas para o sucesso organizacional no mundo e economia moderna (Cohen & Bailey, 1997). Neste sentido, o facto das organizações terem vindo a adotar dinâmicas de trabalho em equipa e o próprio contexto em que estão inseridas exigir cada vez mais níveis de eficácia elevados,

leva a que vários autores tenham desenvolvido quadros teóricos sobre a eficácia do trabalho em equipa num contexto organizacional.

Ao nível do conceito de *eficácia*, parece não existir um consenso sobre o mesmo. Contudo, é possível encontrar-se na literatura perspectivas que estudam a eficácia de equipas como conceito multinível, de forma a incluir a multiplicidade de resultados que surgem no contexto organizacional que, muitas vezes, podem surgir a um nível individual, de grupo, de unidade de negócio ou a um nível organizacional (Cohen & Bailey, 1997). A eficácia num nível de análise pode ter interferência na eficácia da equipa num outro nível, pelo que é necessário ter em conta as dimensões de eficácia, assim como os níveis em que estas são avaliadas (Cohen & Bailey, 1997).

Hackman (1983), propõe um modelo teórico que permite avaliar a eficácia das equipas baseado em três critérios:

- (1) Output – o primeiro critério diz respeito ao *output* real do trabalho da equipa. Segundo este critério, o desempenho da equipa deve corresponder ou exceder os níveis de desempenho de quem avalia o resultado. Por exemplo, se o resultado de uma equipa não corresponder às expectativas de quem irá avaliar este resultado, então o desempenho da equipa não foi eficaz.
- (2) Processos sociais - o segundo critério está relacionado com a forma como os processos sociais utilizados na realização do trabalho devem manter ou melhorar a capacidade de os membros da equipa trabalharem em conjunto. Mesmo que o resultado seja razoável ou aceitável, a equipa durante o processo de trabalho deve ser uma unidade de desempenho totalmente eficaz.
- (3) Experiência/satisfação – o terceiro critério atende ao impacto que a experiência da equipa pode causar nos membros da mesma, ao nível individual. O trabalho em grupo deve satisfazer as necessidades pessoais dos membros da equipa, ao invés de causar sentimentos de frustração e insatisfação.

Segundo Hackman (1983), o resultado final do trabalho da equipa, ou seja a sua eficácia, especificamente num contexto organizacional, é a função de três processos de equipa: (a) o nível de esforço coletivo que os membros da equipa aplicam na realização das tarefas; (b) o nível de conhecimento e as skills dos membros da equipa e (c) a adequação das estratégias de desempenho da equipa à tarefa. Este modelo permite estudar a eficácia de equipas nas organizações, pelo que apenas se aplica a grupos reais, que tenham uma ou mais tarefas a realizar, as quais têm de ser mensuráveis, e que desempenham o seu trabalho num contexto organizacional.

Neste sentido, McGrath (1964) desenvolveu um modelo teórico que permite estudar a eficácia de equipa, o modelo *Input-Process-Output* (IPO). A principal premissa deste modelo é que os *inputs* afetam os resultados da equipa através dos processos de interação que ocorrem entre os membros do

grupo (Hackman, 1987). Neste sentido, é possível afirmar que os processos de equipa atuam como mediadores na relação entre *inputs* e *outputs* (Hackman, 1987).

Como se pode observar na Figura 1.2., o modelo I-P-O está estruturado segundo três elementos, como o próprio nome indica: *inputs*, processos e *outputs*. Os *inputs* representam os diversos recursos que a equipa tem disponíveis tanto internos como externos, como por exemplo as características dos membros da equipa (e.g. personalidades, competências), fatores ao nível da equipa (e.g. influências do líder de equipa) e fatores ao nível organizacional (e.g. complexidade do ambiente/clima organizacional (Kozlowski & Bell, 2003; Mathieu et al., 2008). Os processos permitem perceber como é que os *inputs* são transformados em *outputs*, pelo que o autor define-os como os mecanismos que inibem ou ativam a interação entre os membros da equipa, referindo-se à forma como estes combinam as suas competências, comportamentos ou outros recursos para alcançar os objetivos (Kozlowski & Bell, 2003; Mathieu et al., 2008). Por fim, os *outputs* consistem nos resultados das ações da equipa, os quais incluem a eficácia da equipa e respostas afetivas por parte dos membros da equipa, como por exemplo, a satisfação. Hackman (1990) identificou três tipos principais de resultados, como o desempenho, a longevidade da equipa e as reações afetivas dos membros da equipa (J. E. Mathieu et al., 2000).

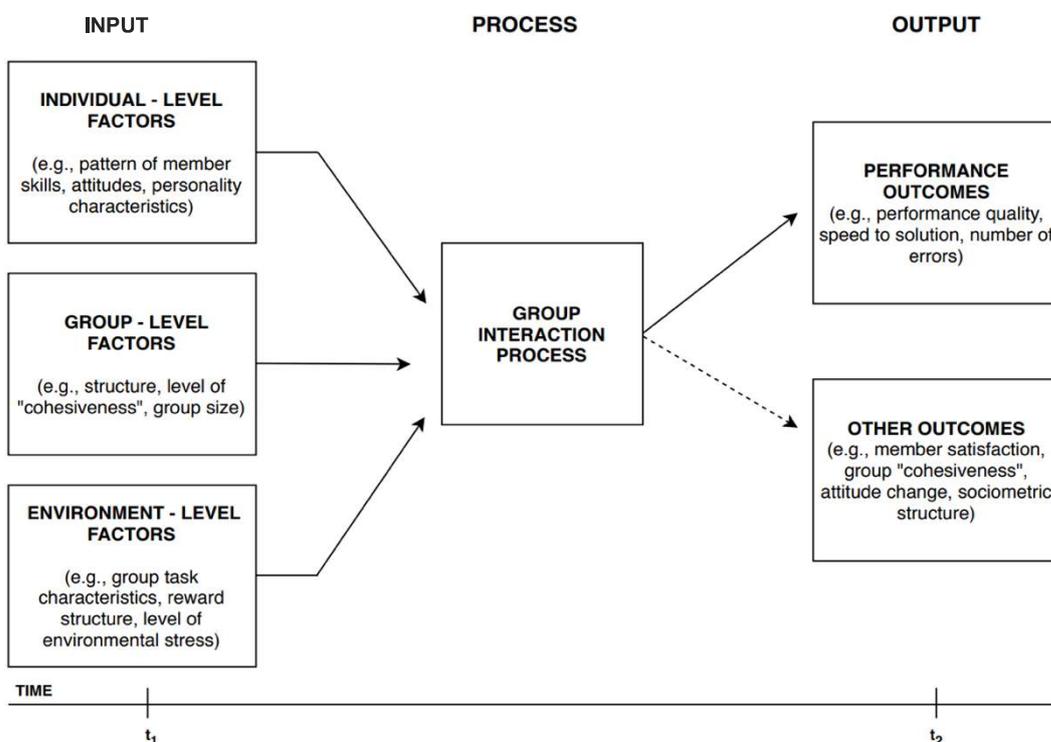


Figura 1.2. Modelo Input-Process-Output. Retirado de “Group tasks, group interaction process, and group performance effectiveness: A review and proposed integration,” de J. R. Hackman e C. G. Morris, 1975, *Advances in Experimental Social Psychology*, 8(C), p. 45–99 ([https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60248-8](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60248-8)).

Em suma, o modelo Input-Process-Output, sugere que os inputs que provêm ao nível do contexto organizacional, de equipa e individual podem-se combinar e ter influência nos processos de interação, tem consequências nos resultados, como por exemplo a eficácia da equipa. Para além disso, o modelo sugere que as dinâmicas de equipa podem ser temporais, desdobrando-se estas ao longo do tempo (Mathieu et al., 2018).

Ao longo dos anos, este modelo tem servido como base teórica a um conjunto de investigações realizadas no âmbito do estudo da eficácia de equipa, tendo-se verificado diferentes ajustes (Cohen & Bailey, 1997; Hackman & Morris, 1975; Ilgen et al., 2005), pois apesar da aplicabilidade do modelo a vários estudos empíricos, existem autores que apontam diversas críticas e limitações. O modelo I-P-O tem sido criticado por ser demasiado estático, não considerando diferentes dinâmicas temporais (Kozlowski & Bell, 2003), revelando-se incapaz de explicar a ocorrência de diferentes tipos de processos e de resultados (Mathieu et al., 2008).

Tendo em conta a lógica temporal, Marks et al. (2001), desenvolveram a taxonomia de processos de equipa baseada no modelo IPO, incluindo uma componente temporal, definindo processos como “atos interdependentes dos membros que convertem inputs em outputs através de atividades cognitivas, verbais e comportamentais, dirigidas à organização das tarefas a realizar, com vista ao alcance de objetivos comuns” (Marks et al., 2001, p. 357). Um dos argumentos principais neste modelo é que as tarefas das equipas nem sempre são estáticas e, por esse motivo, as equipas possuem ciclos temporais de atividades, denominados de episódios (Marks et al., 2001). Assim, as equipas possuem trajetórias de desempenho alcançado numa série de episódios I-P-O, que acontecem de forma sequencial e simultânea. Os autores acrescentam ainda que “os outputs dos episódios iniciais geralmente tornam-se nos inputs do próximo ciclo. É provável que os processos variem consoante a importância dos episódios” (Marks et al., 2001, p. 360).

De acordo com esta perspetiva, como se pode observar na Figura 1.3., ao longo de episódios cíclicos, as equipas podem estar envolvidas de forma ativa em diferentes tarefas e diferentes fases em que estas tarefas se concretizam. Por outras palavras, por vezes, as equipas estão mais centradas em fases relacionadas com o cumprimento dos objetivos, enquanto que noutras vezes estão mais focadas em refletir sobre o desempenho passado e em planear as ações futuras alinhadas com novos objetivos (Marks et al., 2001). A estas fases, os autores designam como as fases da ação e as fases de transição, respetivamente. Existe uma maior probabilidade de ocorrerem determinados processos de equipa numa fase do que noutra, especificamente, na fase de transição é mais provável que surjam processos relacionados com a formulação, planeamento e análise da missão, especificação dos objetivos e a formulação da estratégia; enquanto na fase de ação, é mais provável que ocorram processos de monitorização do progresso dos objetivos, monitorização de sistemas, monitorização da equipa e feedback/coaching e, por fim, coordenação (Marks et al., 2001). Para além destes processos nestas

fases, os autores introduzem ainda os processos interpessoais (representam os processos que a equipa utiliza para gerir as suas relações interpessoais), os quais podem ocorrer tanto em fases de transição como de ação (Marks et al., 2001).

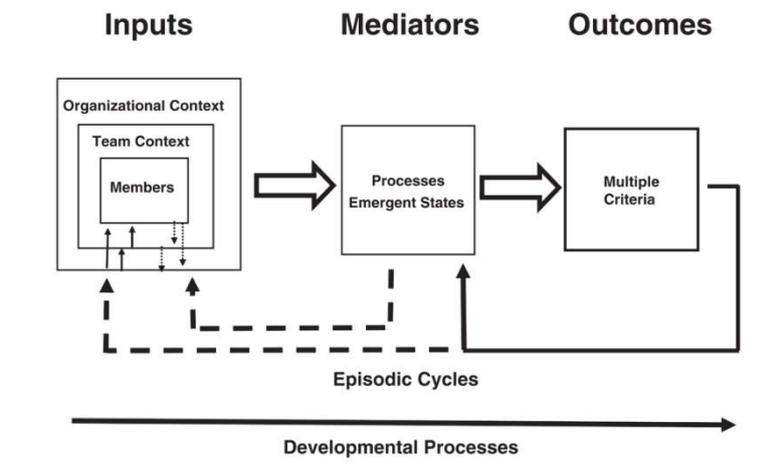


Figura 1.3. Modelo I-P-O. Retirado de “Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future,” de J. Mathieu, T. M. Maynard, T. Rapp e L. Gilson, 2008, *Journal of Management*, 34(3), p.410–476 (<https://doi.org/10.1177/0149206308316061>).

Os investigadores da equipa basearam-se em modelos que partem da visão de que as equipas funcionam como sistemas complexos, dinâmicos e adaptativos. Inseridas em contextos e à medida que atuam no tempo, as equipas realizam ciclos e reciclam-se continuamente. Os membros da equipa interagem entre si e com outras pessoas nos seus contextos. Estas interações mudam as equipas, os seus membros e os contextos em que atuam (Ilgen et al., 2005). Segundo Ilgen et al. (2005), a utilidade do modelo IPO como base à pesquisa empírica falha em capturar o consenso sobre as equipas como sistemas complexos e adaptativos. Na prática, o modelo IPO revela-se insuficiente para caracterizar as equipas, pois muitos dos mediadores que intervêm na passagem dos inputs para resultados não são processos. Os autores criticam, assim, o facto dos processos “P” muitas vezes tratarem-se de processos comportamentais e estados cognitivos e afetivos emergentes, não estando relacionados com os processos no sentido literal da palavra. Por outro lado, Ilgen et al. (2005) referem ainda que o modelo IPO limita a pesquisa ao impor a linearidade na relação entre inputs até aos resultados, não sendo considerados feedback loops ao longo do ciclo e, como tal, os outputs de um ciclo não poderem ser os *inputs* num novo ciclo. De forma a responder a estas limitações, Ilgen et al. (2005) desenvolveram o modelo IMOI (Input-Mediator-Output-Input). Desde logo, retiraram-se os hífens entre as palavras, de forma a eliminar a assunção de linearidade e substituíram-se os processos “P” por mediadores “M”, de forma a abranger um maior número de variáveis mediadoras. A adição de um “I” no final, confere ao sistema a ideia de ciclicidade (feedback cíclico). Como se pode observar pela Figura 1.3, os loops de

feedback representam o sistema cíclico, verificando-se simultaneamente os processos de desenvolvimento que ocorrem ao longo dos vários ciclos episódicos das equipas (Mathieu et al., 2008).

Para além destas adaptações, os autores organizaram os estudos já realizados em três fases: à fase “IM” atribuíram o nome Fase de Formação; a fase “MO” designaram como Fase de Funcionamento e a fase “OI” designaram como Fase Final (Ilgen et al., 2005). Esta estrutura permite, assim, considerar as influências cíclicas e recíprocas entre os inputs, processos e outputs, demonstrando as equipas como sistemas complexos, dinâmicos e adaptativos.

Liderança de equipas

Atualmente, a organização e a estruturação das tarefas, numa organização, realiza-se, em grande parte, em função do trabalho em equipa, pelo que as investigações neste campo têm-se desenvolvido significativamente, quer ao nível da eficácia das equipas, quer em termos do estudo da liderança de equipas no geral (Hackman & Walton, 1986; Morgeson et al., 2010; Zaccaro et al., 2001). Desde as teorias mais clássicas, às teorias contemporâneas, existem vários modelos teóricos que exploram a liderança, como modelos descritivos do comportamento dos líderes, teorias que se focam nos traços de personalidade dos líderes, teorias orientadas para os estilos comportamentais dos líderes e ainda teorias baseadas na liderança “carismática” (Hackman & Walton, 1986). Apesar deste progresso na literatura, ainda existem poucos estudos sobre liderança ao nível das equipas. Estas teorias tendem a focar-se na forma como os líderes influenciam os subordinados, sem consideram a forma através da qual a liderança promove os processos de equipa, pelo que são necessários modelos conceptuais de desempenho de equipa que integrem os processos de liderança, como as dinâmicas de equipa (Zaccaro et al., 2001).

Grande parte das teorias de liderança ao nível da equipa têm-se baseado na perspectiva da *liderança funcional* (Hackman & Walton, 1986; Morgeson et al., 2010; Zaccaro et al., 2001). Esta perspectiva concentra-se na relação entre o líder e a equipa e nas funções que o líder deve desempenhar, de forma a garantir que a equipa executa as suas tarefas (Hackman & Walton, 1986; Zaccaro et al., 2001). Segundo esta conceção teórica, se o líder garantir a execução de todas as funções críticas para a realização da tarefa e para a manutenção da equipa, então o líder está a executar com sucesso o seu trabalho (Hackman & Walton, 1986).

Numa perspectiva funcional, Zaccaro et al. (2001) propõem um modelo conceptual sobre a liderança de equipa e os seus efeitos no desempenho de um grupo de trabalho. Segundo este modelo, os processos de liderança influenciam o desempenho da equipa através de quatro processos de equipa: processos cognitivos, motivacionais, afetivos e de coordenação. Segundo este modelo, existem funções básicas de liderança que requerem a criação, seleção e implementação de soluções para problemas ou necessidades que surjam. Estas funções correspondem à *taxonomia de funções de*

liderança desenvolvida por Fleishman et al. (1991) que se organiza em quatro dimensões de processos de liderança - estruturação e pesquisa de informação, informação usada na resolução de problemas, gestão de recursos pessoais e gestão de recursos materiais. Este modelo sugere que estas funções de liderança têm influência nos quatro processos de equipa, tendo impacto, conseqüentemente, na eficácia das equipas.

Os vários modelos integrados na perspetiva funcional têm como base o modelo IPO (anteriormente referido) e expressam a ideia de que a liderança de equipa tem um impacto considerável no desempenho e eficácia da mesma (Kozlowski et al., 1996). Neste seguimento Morgeson et al. (2010), propõem um modelo de liderança que integra diferentes tipos de funções que os líderes desempenham em diferentes fases, de forma a responder às necessidades das equipas. Contudo, antes de se explorar as diferentes funções de liderança por fase, importa compreender os tipos de líder que são propostos neste modelo.

Neste modelo são apresentadas quatro dimensões estruturais de locus e formalidade da liderança, numa lógica de interação. O locus da liderança permite identificar se o líder é interno à equipa, participando das tarefas da mesma ou se, por outro lado, é externo à equipa, não participando ativamente nas tarefas diárias da equipa. A formalidade da liderança permite identificar se a responsabilidade pelo desempenho da equipa é formalizada na organização (líder formal) ou se não existe responsabilidade direta pela liderança da equipa (líder informal) (Morgeson et al., 2010). A combinação destas diferentes dimensões reflete-se em diversos tipos líderes. Por exemplo, se um líder é externo à equipa e é definido formalmente, este surge como coach ou team advisor.

Caso o líder seja interno à equipa e formal, este assume-se como team leader ou project manager, representando esta combinação o típico líder nas organizações (Morgeson et al., 2010).

Independentemente da fonte de liderança, o que é transversal aos diferentes líderes é o papel que estes desempenham numa equipa: procurar satisfazer as necessidades da mesma, promovendo a sua eficácia. É, assim, nesta linha de pensamento que os autores deste modelo propõem diferentes funções de liderança integradas em duas fases distintas: a fase de transição e a fase de ação. Estas fases correspondem a ciclos temporais de tarefas das equipas e de interação mutuamente dependente (Morgeson et al., 2010). Na fase de transição, na qual a equipa está envolvida em tarefas de avaliação e de planeamento de novas atividades com vista ao alcance de determinadas metas, as funções que o líder executa estão relacionadas com a estruturação de objetivos, da missão e de planeamento da equipa e ainda funções de promoção de feedback e de desenvolvimento da equipa. Já na fase de ação, na qual a equipa está envolvida na execução das tarefas contribuindo diretamente para a concretização do objetivo, os líderes têm funções de orientação da equipa, auxiliando na resolução de problemas que possam surgir, fornecendo os recursos necessários (Morgeson et al., 2010). As funções de liderança de equipa correspondentes a estas fases são representadas no Quadro 1.1 e, tal como

afirma Morgeson et al. (2010), as células preenchidas refletem “the source of leadership best positioned to perform a particular team leadership function, ranging from “good” (+), to “better” (+ +), to “best” (+ + +) positioned. Empty cells suggest that a particular source is not well-positioned to perform that leadership function” (p.10).

O modelo de Morgeson et al. (2010) demonstra-se relevante na medida em que especifica os diferentes papéis dos líderes em diversos ciclos de tarefas. Neste sentido, os líderes são fulcrais para a eficácia das equipas, uma vez que estes são responsáveis por maximizar o progresso e o desenvolvimento da mesma, promovendo o alcance dos objetivos definidos (Zaccaro et al., 2001). O contexto e as circunstâncias em que a equipa se encontra podem requerer certas funções de liderança, dispensando outras, pelo que o líder deverá adaptar o seu papel às necessidades constantes da equipa.

Quadro 1.1. Funções de Liderança de equipa por fonte de Liderança

Função de Liderança	Formalização da Liderança			
	Informal		Formal	
	Locus: Interno	Locus: Externo	Locus: Interno	Locus: Externo
Fase de Transição				
Compor a equipa			++	+++
Definir a missão	++	+++	+++	+++
Estabelecer expectativas e objetivos	++		++	+++
Estruturar e planear	+++	+	+++	+
Formar e desenvolver a equipa	+	+++	++	++
<i>Sensemaking</i>	+	+++	++	+++
Promover <i>feedback</i>	+++	+++	+++	+++
Fase de Ação				
Monitorizar a equipa	++		++	+++
Gerir os limites da equipa	+	++	++	+++
Desafiar a equipa		+	++	+++
Realizar tarefas de equipa	+++		+++	++
Resolver problemas	+++	+	+++	++
Promover recursos		++	++	+++
Encorajar a autogestão da equipa			+	+++
Suportar o clima social	+++		+++	++

Retirado de “Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes” de F. P. Morgeson, D. S. DeRue e E. P. Karam, 2010, *Journal of Management*, 36(1), p.5-39, (<https://doi.org/10.1177/0149206309347376>).

Diversidade e gerações

O tema da *diversidade* tem vindo a ser cada vez mais discutido na área da gestão de recursos humanos. No entanto, ainda prevalecem inconsistências conceptuais relativamente aos atributos que são utilizados para produzir a diversidade, pelo que os resultados acabam por ser ambíguos (Klabuhn & Thommes, 2017) levando alguns autores, como Milliken e Martins (1996, citados por Homan et al., 2008) a considerarem o conceito de diversidade como um “double-edged sword” (p.403). Por um lado, a diversidade tem um valor potencial para as equipas, uma vez que equipas mais diversas possuem uma maior diversidade de informação e de conhecimento, enquanto que, por outro lado, a diversidade também pode comprometer os processos e o desempenho das equipas, dado que podem surgir subgrupos que dificultam o uso da informação disponível (Homan et al., 2008).

A diversidade das equipas no contexto organizacional é uma realidade, apresentando-se também como uma preocupação teórica e prática organizacional. As equipas são cada vez mais compostas por membros com diferentes características sociodemográficas, verificando-se esta tendência a longo prazo (Van Knippenberg et al., 2004).

Apesar de se verificarem na literatura diversas definições para o conceito da *diversidade* (Harrison & Klein, 2007; Homan et al., 2008; Kearney et al., 2009; Van Knippenberg & Schippers, 2007), existe algum consenso para considerar a diversidade como uma característica de um grupo social, que reflete o grau em que as diferenças, objetivas ou subjetivas, podem surgir entre os membros do mesmo grupo (Van Knippenberg & Schippers, 2007). Neste seguimento, a diversidade pode ser conceptualizada como a distribuição das diferenças relativamente a um atributo comum entre os membros de uma equipa (Kearney et al., 2009). Na literatura encontra-se também uma distinção entre a diversidade *surface-level* e diversidade *deep-level* (Kearney et al., 2009). A diversidade *surface-level* remete para as diferenças entre os membros da equipa ao nível das características demográficas, ou seja, atributos facilmente detetáveis (e.g. género, idade, raça e nacionalidade). A diversidade *deep-level* trata-se de uma diversidade em termos de atributos subjacentes menos visíveis, relacionados com a personalidade, valores, atitudes, formação académica e a formação funcional (Harrison et al., 1998; Kearney et al., 2009; Van Knippenberg & Schippers, 2007).

Neste estudo, a diversidade de idades e de gerações entre os membros da equipa é o aspeto central. Assim, de seguida apresenta-se uma breve exposição relativamente ao conceito de gerações.

Pela primeira vez na história, quatro gerações trabalham lado a lado num contexto em que as equipas multigeracionais tanto podem trazer bem-estar e produtividade às organizações, como podem causar um ambiente de instabilidade e de conflito.

A noção de gerações tem sido explorada no campo das ciências sociais, nomeadamente na área da Sociologia. No início do século XX, os sociólogos procuravam explicações que captassem os mecanismos responsáveis pela mudança social em grande escala, apesar do conceito, já na época,

estar bastante difundido (Kertzer, 1983). Segundo Mannheim (1952, citado por Rudolph et al., 2018), as gerações são construções sociais, as quais estão associadas a uma determinada idade ou conjunto de idades que são definidas por eventos históricos e sociais. Segundo o autor, uma *geração* é um cohort de indivíduos com idades semelhantes que vivencia as suas próprias experiências e, dado que cada cohort é temporário e historicamente incorporado no contexto social, o autor argumenta que as primeiras experiências durante a infância moldavam a consciência partilhada de cada geração (Costanza et al., 2012; Rudolph et al., 2018). Seria a codificação desta consciência partilhada por parte dos indivíduos de cada geração, que daria origem a características únicas e distintas de cada nova geração (Mannheim 1952, citado por Rudolph et al., 2018).

Já Ryder (1965, citado por Costanza et al., 2012), define gerações de forma mais específica, descrevendo o conceito como um grupo de indivíduos que vivencia os mesmos eventos no mesmo intervalo de tempo. Foi a partir deste pensamento que a noção de gerações, como atualmente se conhece, emergiu, apesar dos vários ajustes que se têm vindo a verificar. Como afirma Pilcher (2016), o conceito de geração tende ser usado de forma ampla para compreender as diferenças entre os grupos etários da sociedade, localizando os indivíduos no tempo histórico. O que parece ser consistente nas diferentes conceptualizações relativamente ao conceito de gerações é o facto de o ser definido como um conjunto de indivíduos que apresentam, aproximadamente, a mesma idade e que experienciam eventos históricos e sociais semelhantes, durante as principais fases do desenvolvimento das suas vidas, como a infância, adolescência e idade adulta (Costanza et al., 2012).

Na literatura é possível encontrarem-se várias categorias de gerações do século XX, apesar de se verificar alguma inconsistência relativamente à sua designação e ao intervalo de datas de nascimento que estas categorias representam. Ainda assim, de uma forma geral, os investigadores têm vindo a adotar uma categorização de seis gerações distintas, como demonstra o Quadro 1.2.

Quadro 1.2. Tipologia de gerações por ano de nascimento

Geração	Data de Nascimento
Geração Tradicionalista (<i>Generation Silent</i>)	1925 - 1946
<i>Baby-Boomers</i>	1946 - 1960
Geração X	1960 - 1980
Geração Y (Geração <i>Millennial</i> ou <i>Next Generation</i>)	1980 - 1995
Geração Z (Geração M ou <i>Pós-Millennials</i>)	1995 - 2010
Geração Alpha	2010 - 2025

Adaptado de “Understanding the work values of Gen Z business students,” de M., Maloni, M. S. Hiatt e S. Campbell, 2019, *The International Journal of Management Education*, 17(3), 100320 (<https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.100320>).

De seguida, apresenta-se uma breve caracterização histórica de cada geração.

Geração Tradicionalista. Também designada como Veterans ou Silent Generation, é a geração que nasceu antes da Segunda Guerra Mundial. Moldados por duas guerras e pela Grande Depressão (Calhoun, 2005; Lyons, 2008), os indivíduos desta geração são caracterizados como fiéis e relevam elevada confiança nas organizações. Têm a expectativa de trabalhar por um longo período de tempo, numa só empresa (Hansen & Leuty, 2012; Bejtkovský, 2016; Kuron, Lyons, Schweitzer, & Ng, 2015; Ozkan & Solmaz, 2015).

Baby-Boomers. Os Baby-Boomers nasceram entre o final da Segunda Guerra Mundial e o início dos anos 60. Caracterizados como leais aos seus empregadores, dedicados e otimistas, são também responsáveis por vários movimentos sociais (Lancaster & Stillman, 2002 citados por Hansen & Leuty, 2012). Contudo, os Boomers também são descritos na literatura como *workaholics*, procurando significado na vida a partir do trabalho e colocando, frequentemente, os seus limites, tanto físicos como psicológicos, à prova (Bejtkovský, 2016; Calhoun, 2005; Hansen & Leuty, 2012; Kuron et al., 2015).

Geração X. Enquanto a geração anterior pode ser encarada como otimista e leal, a Geração X tem sido descrita como cínica e cética devido, em grande parte, aos eventos históricos negativos que vivenciaram, como o aumento sucessivo de crimes e da taxa de divórcio (Lancaster & Stillman, 2002 citados por Hansen & Leuty, 2012). Ao nascerem e crescerem em famílias monoparentais e por serem a primeira geração em que ambos os pais, na generalidade, não trabalhavam em casa, os Gen Xers tornaram-se individualistas, independentes e resilientes às mudanças (Lancaster & Stillman, 2002 citados por Hansen & Leuty, 2012). Os valores derivados das experiências que esta geração atravessou são evidenciados na forma como os Gen Xers abordam o trabalho. Estão menos dispostos a fazer sacrifícios, gostam de liberdade, preferindo gerir o seu próprio tempo. Lidam bem em ambientes de mudança e de diversidade e são considerados também multi-tasking (Smola & Sutton, 2002). Como cresceram na presença da televisão e de computadores, são adeptos da tecnologia e possuem mais competências técnicas e ligadas ao empreendedorismo do que os Boomers (Hansen & Leuty, 2012).

Geração Y. Também conhecida como a Geração Millennial, esta geração nasceu entre 1980 e 1995, sendo considerada a geração global, dado que os indivíduos que pertencem a esta geração apresentam características semelhantes independentemente do país de origem (Bejtkovský, 2016; Calhoun, 2005; Maloni et al., 2019). No contexto de mercado de trabalho, esta geração é difícil de atrair e reter, não estando preparada para trabalhar muitas horas por dia (Calhoun, 2005). Os indivíduos desta geração estão dispostos a assumir um longo compromisso com uma empresa, embora a noção de “longo” signifique entre um a dois anos, e preferem regras minimalistas e pouca burocracia. Valorizam a transparência, uma boa liderança de equipa e um *feedback* constante, procurando ainda climas de trabalho positivos (Bejtkovský, 2016; Maloni et al., 2019).

Geração Z. Nascida entre 1995 e 2010, esta geração é, frequentemente, descrita como confiante, com elevadas capacidades para trabalhar em equipa, multitask e orientada para causas sociais e ambientais (Bejtkovský, 2016; Hansen & Leuty, 2012; Maloni et al., 2019; Ozkan & Solmaz, 2015). Os indivíduos desta geração nasceram integrados no mundo tecnológico e, como tal, tendem a ser criativos e inovadores, procurando causar impacto na sociedade. Em relação à esfera laboral, esta geração procura um *feedback* extensivo, padrões de carreira flexíveis e salários competitivos (Bejtkovský, 2016; Hansen & Leuty, 2012; Maloni et al., 2019; Ozkan & Solmaz, 2015)

Geração Alpha. Na literatura ainda não se encontram descrições consistentes relativamente a esta geração. No entanto, o investigador Mark McCrindle¹ (2008) num estudo geracional que realizou utilizou a *denominação “Generations Alpha” e rapidamente a expressão começou a ser utilizada na literatura.* Segundo o autor, esta geração refere-se aos indivíduos que nasceram a partir de 2010, sendo os filhos da Geração Millennial e os irmãos mais novos da Geração Z (McCrindle & Fell, 2020). Apesar de não existirem até à data muitos estudos sobre esta geração, é importante começar a conhecer os seus traços e características, uma vez que os Alphas representam o futuro, a forma como a força de trabalho e as famílias se organizarão, o tipo de tecnologia que mais utilizarão, entre outros hábitos (McCrindle & Fell, 2020).

O papel mediador da elaboração da informação

Dado que nem a diversidade mais relacionada com tarefa, nem a menos relacionada, foram ligadas sistematicamente à performance de equipa, os investigadores procuraram identificar em que situações a diversidade poderia ter efeitos positivos ou negativos (Kearney et al., 2009). Por exemplo, os efeitos negativos da diversidade em termos demográficos tendem a diminuir ao longo do tempo (Harrison et al., 2000), enquanto que os efeitos positivos da diversidade cognitiva têm uma maior probabilidade de ocorrer quando as tarefas são complexas e não rotineiras (Kearney et al., 2009).

Através das pesquisas já realizadas, verifica-se que a diversidade tanto pode melhorar como prejudicar o desempenho da equipa (Van Knippenberg et al., 2013). A questão central que se assume como o principal desafio no estudo da relação entre a diversidade e a performance das equipas é compreender como é que a diversidade influencia o processo de obtenção de desempenho pelas equipas. Para responder a esta questão, numa revisão de literatura abrangente, identificam-se duas perspetivas teóricas principais sobre a diversidade e desempenho de equipas de trabalho: a *perspetiva da categorização social* e a *perspetiva dos processos de informação/ tomada de decisão* (Kearney et al., 2009; Van Knippenberg & Schippers, 2007).

¹ Investigador australiano demográfico e social

A *perspetiva da categorização social* assenta na ideia de que os membros de uma equipa se categorizam a si próprios e aos outros com base em semelhanças e diferenças, construindo categorizações que permitem distinguir a sua equipa de equipas externas (Van Knippenberg et al., 2004). Por outras palavras, esta perspetiva teórica prediz que as diferenças entre as pessoas podem provocar processos de categorização social que prejudicam o funcionamento da equipa e diminuem as respostas afetivas da mesma (como a formação de perceções estereotipadas em relação as pessoas consideradas diferentes, formação de subgrupos e formação de preconceitos entre os grupos) (Van Knippenberg & Schippers, 2007). Neste sentido, a perspetiva da categorização social tem vindo a demonstrar que os membros da equipa tendem a preferir trabalhar com colegas semelhantes a si do que com colegas diferentes. Por este motivo, os processos de categorização social podem levar à formação de subgrupos dentro do grupo, induzindo relações problemáticas entre os subgrupos, prejudicando, assim, os resultados da equipa (Kearney et al., 2009; Van Knippenberg et al., 2004). Contudo, quanto mais homogéneo for o grupo em termos de atributos, maior será o comprometimento e coesão dos membros, havendo também uma diminuição das relações conflituosas (Van Knippenberg et al., 2004).

Segundo a *perspetiva dos processos de informação/tomada de decisão*, a diversidade de recursos relevantes para a tarefa numa equipa (como conhecimentos, competências e perspetivas), pode melhorar a performance das equipas (Kearney et al., 2009; Van Knippenberg & Schippers, 2007). A questão central desta perspetiva é que as equipas compostas por membros diferentes entre si têm uma maior probabilidade de ter acesso a mais conhecimentos, competências e perspetivas/opiniões relevantes para a tarefa (não redundantes). O facto de numa equipa heterogénea os membros terem de reconciliar pontos de vista opostos e, muitas vezes, conflituosos, pode levar a equipa a um exercício de processamento da informação relevante para a tarefa de forma mais detalhada, respondendo eficazmente aos objetivos (Van Knippenberg et al., 2004).

A principal diferença entre as duas perspetivas é que a perspetiva da categorização social foca-se em aspetos relacionais, enquanto a perspetiva da informação/tomada de decisão está orientada para aspetos mais relacionadas com a tarefa dos processos da equipa (Van Knippenberg et al., 2004).

Apesar dos modelos contemporâneos sobre a diversidade conseguirem explicar os efeitos negativos e positivos da diversidade, estes tornam-se incapazes de prever em que momento cada um destes efeitos ocorre. De forma a dar resposta a este desafio, Van Knippenberg et al. (2004) introduziram o *Modelo CEM (Categorization-Elaboration Model)* que explica os processos subjacentes aos efeitos positivos e negativos da diversidade e que possuem um maior poder preditivo.

Os autores começam por identificar uma série de razões pelas quais a pesquisa sobre a diversidade tem vindo a produzir resultados inconsistentes. Primeiramente, a pesquisa sobre a diversidade não se tem focado no processamento de informação ao nível de equipa, nem nas variáveis moderadoras que

podem indicar quais os processos que estão na base dos efeitos positivos da diversidade. Em segundo lugar, o estudo sobre a diversidade tende a simplificar a concetualização dos processos de categorização social, o que leva a que muitos investigadores não incluam nos seus estudos variáveis moderadoras importantes na relação entre a diversidade e os efeitos negativos da categorização social. Em terceiro lugar, os estudos ao nível da diversidade têm considerado os processos de categorização social e de informação/tomada de decisão de forma isolada. Em último lugar, o estudo da diversidade tem partido do princípio de que os processos de informação/tomada de decisão e de categorização social estão associados a dimensões particulares da diversidade (Van Knippenberg et al., 2004). Neste sentido, o CEM torna-se revelante na medida em que incorpora a interação entre as duas perspetivas, evidenciando variáveis moderadoras e mediadoras que têm ficado esquecidas na literatura.

Com base na perspetiva da informação/tomada de decisão, os autores propõem que a diversidade numa equipa pode estar positivamente relacionada com a *elaboração de informações relevantes para a tarefa* e, conseqüentemente, relacionada com o desempenho da equipa, nomeadamente ao nível da criatividade, inovação e qualidade de decisão (Van Knippenberg et al., 2004). Segundo esta perspetiva, os autores procuram identificar os processos de equipa induzidos pela diversidade, argumentando que o processo primário subjacente aos efeitos positivos da diversidade no desempenho da equipa é a elaboração da informação (Van Knippenberg et al., 2004). Partindo da ideia de que as equipas processam a informação, a elaboração pode ser definida como a “troca de informações e perspetivas, de processamento individual de informações e perspetivas, de *feedback* dos resultados do processamento individual para o grupo e a discussão e a integração das suas implicações” (Homan et al., 2007, p. 4). Esta elaboração só é possível através da diversidade da equipa, permitindo que as equipas heterogéneas superem equipas mais homogéneas em tarefas com requisitos claros de processamento de informações e tomada de decisão (Homan et al., 2007; Van Knippenberg & Schippers, 2007).

Relativamente ao papel da elaboração da informação em grupos diversos, foi realizado um estudo experimental por Van Ginkel & Van Knippenberg (2003, citados por Van Knippenberg & Schippers, 2007) que tinha como objetivo compreender a tomada de decisão em grupo diversos e informados. Neste estudo, os membros da equipa partilhavam uma representação da tarefa, como um modelo mental partilhado, que promovia a partilha e processamento de informações distintas. Os resultados demonstraram que as equipas que partilhavam modelos mentais, enfatizando a elaboração da tarefa, tendiam a tomar decisões com maior qualidade, comparativamente aos grupos partilhavam, em menor grau, as representações das tarefas (Van Knippenberg & Schippers, 2007).

Nesta linha de pensamento, colocam-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 1a: A diversidade geracional dos elementos da equipa está positivamente relacionada com a eficácia da equipa.

Hipótese 1b: A relação entre a diversidade geracional dos elementos da equipa e o desempenho da equipa é mediada pela elaboração da informação.

Sensemaking, promoção de sensemaking e sensegiving do líder

A mudança nas organizações envolve a alteração da forma atual de pensar e de agir dos membros da organização (Gioia & Chittipeddi, 1991), requerendo a conceção de novos esquemas interpretativos. O facto de as organizações funcionarem como sistemas abertos, leva a que estas sejam caracterizadas por estruturas, processos e ambientes ambíguos, havendo a necessidade de dar sentido (make sense) a estes eventos pouco claros (Weick, 1995).

O conceito de *sensemaking*, na sua tradução literal, refere-se a “fazer/dar sentido” a um determinado evento, situação ou contexto de trabalho (Weick, 1995). A importância da perspetiva do sensemaking para as organizações tem vindo a ganhar relevância na literatura, surgindo várias definições possíveis (Gioia & Chittipeddi, 1991; Giuliani, 2016; Helms Mills et al., 2010; Maitlis & Christianson, 2014; Weick, 1995; Weick et al., 2005). Contudo, apesar das diferentes conceções teóricas, a atividade de sensemaking tem vindo a ser definida como um processo de compreensão de mudanças que envolve a construção de significado, pelas partes envolvidas, de eventos novos, inesperados ou confusos, na tentativa de se desenvolver uma estrutura para entender estes eventos, recorrendo ao conhecimento, experiência, valores e crenças (Gioia & Chittipeddi, 1991; Giuliani, 2016; Maitlis & Christianson, 2014). Perante a constante dinâmica das organizações, sempre que os indivíduos se deparam com um momento de ambiguidade ou de incerteza, procuram compreender as causas deste evento, interpretando, ao mesmo tempo, a situação em questão (Maitlis & Christianson, 2014).

O processo de sensemaking envolve a criação ativa de estruturas de entendimento partilhadas, indo para além da interpretação, uma vez que os indivíduos desempenham um papel ativo na construção de significados relativamente às situações que eles próprios vivenciam (Weick et al., 2005). Neste sentido, falar em sensemaking é falar num processo cognitivo que ocorre no dia a dia dos indivíduos quando estes tentam “dar sentido” a algum evento ou situação (Giuliani, 2016). Contudo, a perspetiva de sensemaking não envolve o sensemaking apenas como um fenómeno cognitivo, na medida em que tem em conta a dimensão individual, mas também social/relacional (Giuliani, 2016). Este argumento é particularmente relevante quando se fala do sensemaking a um nível coletivo, como nas equipas de trabalho.

Neste seguimento, uma das principais funções de um líder de equipa passa por procurar facilitar a compreensão partilhada do contexto ou ambiente em que a equipa opera e como é que, em equipa, poderão responder (Zaccaro et al., 2001). Durante a dinâmica das equipas podem ocorrer eventos disruptivos, tanto internos como externos à equipa, que podem impactar negativamente o funcionamento eficaz da mesma (Morgeson et al., 2010). Ao nível das funções de liderança, Fleishman et al., (1991) introduziram a categoria “pesquisa e estruturação de informação” (p. 267) por parte do líder, que envolve a “systematic search, acquisition, evaluation, and organization of information regarding team goals and operations” (Zaccaro et al., 2001, p. 455). Assim, Morgeson et al. (2010) propõem o sensemaking como uma função de liderança funcional na fase de transição, que facilita a compreensão, por parte da equipa, tanto do significado como do impacto dos eventos no funcionamento da equipa (Morgeson et al., 2010). O processo de sensemaking por parte do líder pressupõe a extração de sinais importantes do ambiente, ajustando-os ao contexto do desempenho da equipa e permitindo a tradução destes sinais numa estrutura coerente para toda a equipa, e eficaz na resolução do problema (Zaccaro et al., 2001). Este processo é crucial, dado que esta estrutura irá permitir um modelo mental partilhado pela equipa permitindo a sua adaptação a ambientes de trabalho dinâmicos (Zaccaro et al., 2001).

A atividade de sensemaking por parte do líder envolve, assim, a identificação de eventos ambientais/contextuais importantes, a interpretação destes eventos através do desenvolvimento de uma representação mental do líder do problema/situação e, por fim, a comunicação desta interpretação à equipa (Morgeson et al., 2010; Zaccaro et al., 2001).

Os líderes ao comunicarem os seus próprios modelos mentais à equipa e ao partilharem as suas perceções, estão a criar significado para a equipa, pelo que os líderes assumem um papel de *sensegivers* (Dunford & Jones, 2000; Foldy et al., 2008). Neste ponto, surge na literatura o conceito de *sensegiving* (Gioia & Chittipeddi, 1991; Giuliani, 2016; Randall et al., 2011). Enquanto o processo de sensemaking consiste na análise de mudanças que ocorrem no ambiente e a consequente reconstrução do significado em torno dessas mudanças (Randall et al., 2011), o processo de sensegiving consiste num “process of attempting to influence the sensemaking and meaning construction of others toward a preferred redefinition of organizational reality” (Gioia & Chittipeddi, 1991, p. 442). Esta atividade acontece quando as mudanças do ambiente são identificadas e colocadas numa estrutura interpretativa que, ao ser comunicada pelo líder, influencia a forma como a equipa interpreta o significado dessas mudanças (Randall et al., 2011).

Na prática, o processo de sensegiving tem como função a legitimação de determinadas realidades organizacionais e a deslegitimação de outras (Giuliani, 2016). A função de sensegiving por parte do líder permite criar uma estrutura de referência para a equipa “shuts down alternative interpretations of reality, constrains sensemaking, and limits who can participate in the sensemaking process”

(Giuliani, 2016, p. 5). A função de sensegiving do líder revela-se crucial para o desempenho eficaz das equipas, ao impactar a precisão e a similaridade dos modelos mentais entre os membros destas equipas (Zaccaro et al., 2001). Em primeiro lugar, o líder interpreta a situação, desenvolve um quadro de referência que o permite compreender as principais soluções disponíveis face ao problema com que se depara e, por fim, comunica este quadro de referência de ação à equipa. Caso a comunicação do plano de ação ocorrer com sucesso, então a probabilidade dos membros da equipa partilharem modelos mentais mais precisos e, conseqüentemente, responderem ao problema de forma mais adequada, é certamente maior (Randall et al., 2011; Zaccaro et al., 2001).

Dado que os líderes de equipa são responsáveis por facilitar o processamento de informação por parte da equipa através, por exemplo, do incentivo ao envolvimento nas atividades de diagnóstico, no desenvolvimento de soluções e na seleção das mesmas, espera-se que quanto mais os líderes promoverem o sensemaking da equipa, mais eficaz será a equipa na resposta ao problema (Morgeson et al., 2010; Zaccaro et al., 2001). Quando se fala em equipas de consultoria diversas que habitualmente operam num ambiente dinâmico e inconstante, torna-se relevante compreender os processos de sensegiving e de promoção de sensemaking por parte do líder, percebendo o impacto que os mesmos têm na forma como as equipas elaboram a informação relevante para a tarefa e, conseqüentemente, na eficácia das equipas.

Neste sentido, propõe-se que:

Hipótese 2: A liderança funcional modera a relação entre a diversidade geracional e a elaboração da informação.

Hipótese 2a: A atividade de sensegiving por parte do líder modera a relação entre a diversidade geracional e a elaboração da informação. Especificamente, a relação entre a diversidade geracional e a elaboração da informação é tanto mais forte quanto mais forte for o sensegiving do líder.

Hipótese 2b: A promoção de sensemaking por parte do líder modera a relação entre a diversidade geracional e a elaboração da informação. Especificamente, a relação entre a diversidade geracional e a elaboração da informação é tanto mais forte quanto mais forte for a promoção de sensemaking por parte do líder.

Em suma, pretende-se estudar o efeito mediador da elaboração da informação na relação entre a diversidade geracional e a eficácia de equipa e os efeitos mediadores das duas funções de liderança (promoção de sensemaking e sensegiving) na relação entre a diversidade geracional e a elaboração da informação.

No seguimento da apresentação e revisão de todas as variáveis em estudo, apresenta-se o modelo conceptual de investigação na Figura 1.4.

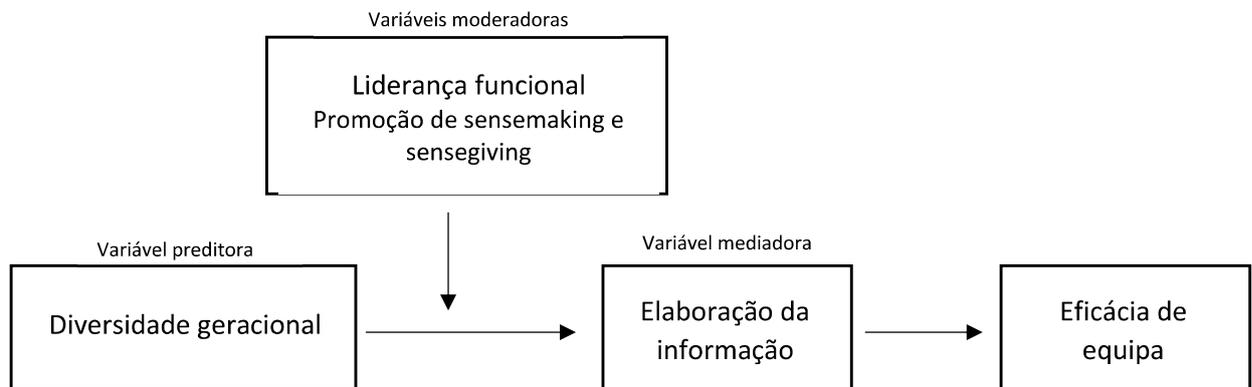


Figura 1.4. Modelo conceptual de investigação

Capítulo 2. Método

Participantes

Neste estudo participaram 46 equipas e respetivos líderes, perfazendo um total de 164 indivíduos que desempenham funções em empresas da área da consultoria. Em média, cada equipa é constituída por 8 elementos.

Entre os 164 indivíduos que integram as equipas, 51,2% são do sexo masculino (DP=0.5). Os participantes apresentam, em média, 28 anos (DP=5.45) e, aproximadamente 40% (n=66) dos indivíduos, desempenham funções na sua empresa, em média, entre 1 a 3 anos (M=1.9; DP=0.97).

Relativamente aos líderes, 68,9% (n=31) são do sexo masculino (DP=0.47). As suas idades estão compreendidas entre os 25 e os 63 anos, sendo a média das idades, aproximadamente, 35 anos (DP=7.89). Os líderes desempenham funções nas suas empresas entre 3 e 5 anos (M=3.04; DP=1.39).

Neste estudo participaram 4 equipas e respetivos líderes, perfazendo um total de 168 participantes. As equipas tinham, em média, 4,12 elementos (DP=1.43) e eram constituídas por consultores que, em média, desempenham funções na empresa há 2 anos (DP=0.97). Os participantes tinham, em média, 28 anos (DP=5.45) e 51,2% eram do sexo masculino.

Procedimento

O presente estudo está inserido no projeto *Consulteam* que teve como objetivo central identificar as variáveis que têm influência no desempenho das equipas, as quais pertencem a empresas de consultoria e auditoria presentes no contexto português.

Tendo em conta a natureza correlacional do estudo, o qual procura avaliar as relações entre as diferentes variáveis e responder às hipóteses de investigação, utilizou-se um método quantitativo para recolha dos dados. Para tal, foram construídos dois questionários: um deles contém perguntas a aplicar aos elementos das equipas e outro é constituído com perguntas para o líder respetivo (anexos A e B, respetivamente). O questionário a aplicar aos elementos das equipas integra as variáveis de estudo dos diferentes projetos de estudo dos orientandos da Prof. Dr^a Ana Passos, organizando-se por blocos. Apesar do questionário integrar diversas variáveis, no presente estudo apenas serão analisadas as variáveis sociodemográficas, diversidade geracional, sensegiving do líder, promoção do sensemaking do líder, elaboração da informação e eficácia das equipas. Através do questionário a aplicar aos líderes, será possível analisar e relacionar a perceção dos líderes e a perceção dos elementos da equipa. Este questionário integra um bloco relacionado com a variável de eficácia de equipa e um bloco respeitante aos comportamentos de liderança.

De forma a atingir um número significativo de respostas, cada membro do projeto *Consulteam* ficou responsável por distribuir, no mínimo, cinco questionários a cinco equipas e respetivos líderes, que desempenhassem funções em empresas de consultoria/auditoria. Como requisito adicional, cada equipa deveria integrar entre 4 a 6 elementos. Dado que a recolha dos dados coincidiu com a implementação do estado de emergência pelo governo português, devido à pandemia de Covid-19, este processo levou mais tempo do que era expectável, decorrendo entre janeiro a maio de 2020. Entre janeiro e fevereiro, parte dos questionários foram distribuídos e recolhidos em envelopes fechados contendo o número de equipa, de forma a garantir a correspondência entre as respostas dos elementos da equipa e os respetivos líderes. Devido à impossibilidade da continuidade da distribuição física dos questionários, recorreu-se à partilha de questionários de forma online, tendo sido atribuído um link diferente para cada equipa e para cada líder de equipa, não se comprometendo a confidencialidade e o anonimato dos dados, nem a correspondência entre as equipas e respetivos líderes.

Operacionalização das variáveis

Diversidade geracional. A diversidade geracional foi operacionalizada com base na idade objetiva dos inquiridos, respondida pelos mesmos na questão “Idade”. Foi, assim, calculado o desvio padrão e média da variável idade em cada equipa para, posteriormente, calcular o coeficiente de variação (ou seja, desvio padrão da idade a dividir pela média de idades na equipa).

Promoção de sensemaking. O conceito de promoção de sensemaking ($\alpha=.939$) foi operacionalizado com base na escala desenvolvida por Morgeson, DeRue, & Karam (2010), na qual constam os seguintes itens: “O líder encoraja a equipa a interpretar em conjunto o que acontece à equipa”; “O líder da nossa equipa promove a discussão, em equipa, de diferentes perspetivas sobre

eventos /situações com que a equipa se depara”; “O líder da nossa equipa encoraja os membros da equipa a dar o seu ponto de vista sobre eventos/ situações”; “O líder da nossa equipa promove o desenvolvimento de um entendimento partilhado entre os membros da equipa acerca de eventos e situações com que a equipa se depara”; “O líder da nossa equipa encoraja a equipa a, coletivamente, dar sentido a situações ambíguas”. Os inquiridos indicaram o seu grau de acordo com cada uma das afirmações numa escala de Likert de 7 pontos (1= Discordo totalmente a 7= Concordo Totalmente).

Sensegiving. A variável de sensegiving ($\alpha = .958$) também foi operacionalizada com base nos seguintes itens: “O líder diz à equipa como interpretar eventos ou situações com que a equipa se depara”; “O líder diz à equipa como compreender (dar sentido) a eventos ou situações”; “O líder explica à equipa o significado de eventos ou situações ambíguas”; “O que o líder diz, muda a forma como a equipa interpreta eventos ou situações com que se depara”; “O que o líder diz, altera a forma como a equipa pensa sobre eventos ou situações com que se depara”; “O que o líder diz, modifica a forma como a equipa pensa sobre eventos ou situações com que se depara”. Esta variável foi medida numa escala de Likert de 7 pontos (1= Discordo totalmente a 7= Concordo Totalmente).

Elaboração da informação. A elaboração da informação ($\alpha = .611$) foi operacionalizada segundo a escala de Homan et al. (2008) desenvolvida com base na definição de information elaboration proposta por Van Knippenberg et al. (2004). A escala é constituída por três itens: “Os membros contribuem com muitas informações durante a realização das tarefas”; “Os membros contribuem com informação única durante a realização de tarefas”; “Durante a realização das tarefas, procuramos utilizar toda a informação disponível”. Os participantes indicaram o seu grau de acordo com cada uma das afirmações numa escala de Likert de 7 pontos (1= Discordo totalmente a 7= Concordo Totalmente).

Eficácia de equipa. O conceito de eficácia de equipa foi operacionalizado através da escala proposta por Hackman (1987), a qual engloba três dimensões: a eficácia/desempenho, a satisfação e a viabilidade. Relativamente a estas três dimensões, optou-se por analisar as respostas dos líderes à variável eficácia. Este conceito ($\alpha = .788$) foi medido com base nos dois itens propostos por González-Romá, Fortes-Ferreira, & Peiró (2009), sendo estes: “A equipa tem um bom desempenho” e “A equipa é eficaz”. À semelhança das variáveis anteriores, também esta variável foi medida numa escala de Likert de 7 pontos (1= Discordo totalmente a 7= Concordo Totalmente), em ambos os questionários.

Capítulo 3. Resultados

Agregação de variáveis

A maioria dos estudos realizados ao nível da liderança baseiam-se na recolha de respostas individuais, sendo posteriormente agregados num nível de grupo (Biemann et al., 2012). Dado que o presente se estudo visa analisar os dados numa ótica de equipa, foi necessário agregar as respostas individuais aos questionários para um nível de equipa. Neste sentido, foi calculado o *Índice de James* ($r_{wg(j)}$) para aferir o grau de consenso entre os elementos das equipas. A variável eficácia de equipa é exceção, uma vez que a análise da mesma se baseia na resposta por parte dos líderes e a variável diversidade de idades, dado que a análise foi realizada tendo por base as idades objetivas dos inquiridos.

Esta estatística consiste numa fórmula proposta por James, Demaree e Wolf (1993) que avalia a variância, dentro do mesmo grupo, indicando se existe concordância suficiente entre os membros da equipa relativamente às respostas à mesma variável e em relação ao mesmo alvo (neste caso, a equipa). O objetivo final é inferir uma perceção partilhada entre os membros da equipa e os respetivos líderes. Tendo por base esta definição procedeu-se à agregação das respostas recolhidas individualmente, interpretando-se os valores de $r_{wg(j)}$ de acordo com os critérios propostos por LeBreton & Senter (2008) apresentados no Quadro 3.1.

Quadro 3.1. Índice de James ($r_{wg(j)}$) segundo níveis de concordância

$R_{wg(j)}$	Nível de concordância
.00 a .30	Falta de concordância
.31 a .50	Fraca concordância
.51 a .70	Concordância moderada
.71 a .90	Forte concordância
.91 a 1	Concordância muito forte

Retirado de “Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement”, de J. M. LeBreton e J. L. Senter, 2008, *Organizational Research Methods*, 11(4), p.815–852 (<https://doi.org/10.1177/1094428106296642>)

Como se pode observar pelo Quadro 3.1, todos os valores respeitantes ao índice de $R_{wg(j)}$ são superiores a .70, valor que corresponde ao critério mínimo para ser viável a agregação das variáveis para o nível de equipa (Biemann et al., 2012).

A variável *promoção do sensemaking* apresentou um valor médio de $r_{wg(j)}$.85 ($M=5.72$; $DP=1.06$), o que evidencia uma forte concordância entre os inquiridos. Relativamente à variável *sensegiving*, a média de $r_{wg(j)}$ foi de .73 ($M=4.90$; $DP=1.36$), evidenciando igualmente uma forte concordância entre

as respostas dos inquiridos. No caso da variável *elaboração da informação*, o valor médio de $r_{wg(j)}$ foi de .88 (M=5.53; DP=.75), o qual também permite afirmar que existe uma forte concordância entre as avaliações dos inquiridos.

Teste de Hipóteses

No Quadro 3.2. estão expostas as médias, desvios-padrão e correlações de todas as variáveis em estudo, ao nível da equipa.

Os resultados revelam correlações significativas positivas entre a variável promoção de sensemaking do líder e o sensegiving do líder ($r = .50$, $p < .01$), o que significa que quanto maior é a promoção do sensemaking do líder, também o seu sensegiving é maior. É ainda possível verificar uma correlação positiva entre a variável promoção do sensemaking e a variável desempenho percebido do líder ($r = .31$, $p < .05$), o que indica que quanto maior a promoção do sensemaking do líder, maior é o desempenho da equipa (percecionado pelo líder).

No que diz respeito às restantes variáveis, não se verificaram relações significativas.

Quadro 3.2. Estatísticas descritivas e correlações das variáveis em estudo

	$R_{wg(j)}$	M	DP	1	2	3	4
1. Diversidade geracional	-	28.23	5.45	-			
2. Elaboração da informação	.88	5.53	.75	-.15	-		
3. Promoção de sensemaking do líder	.85	5.72	1.06	-.17	-.12	-	
4. Sensegiving do líder	.73	4.10	1.36	.06	-.15	.50**	-
5. Desempenho percebido pelo líder	-	5.82	.75	.17	-.11	.31*	.19

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$

N = 46

Para testar as hipóteses 1 e 2, as quais incluem processos de mediação (hipótese 1) e processos de moderação (hipótese 2), analisaram-se modelos de processos condicionais através da ferramenta PROCESS para o SPSS (Hayes, 2013). O PROCESS utiliza a regressão OLS e gera efeitos diretos, efeitos condicionados em modelos de moderação e efeitos indiretos em modelos de processo condicional com uma ou mais variáveis mediadoras. Adicionalmente, de acordo com Hayes (2013), o PROCESS utiliza o método de bootstrap, o qual se baseia numa amostragem repetida dos dados de forma a estimar a distribuição normal da amostra. O método de bootstrapp apresenta várias vantagens, nomeadamente ser mais eficaz que o teste de Sobel em amostras pequenas. Neste sentido, aptou-se por uma amostragem repetida 5000 vezes e utilizou-se, nas regressões em análise, um intervalo de confiança de 95%.

Modelo de mediação simples

A hipótese 1a propõe que a diversidade geracional, mais concretamente a diversidade de idades, dos elementos da equipa está positivamente relacionada com a eficácia da equipa. A hipótese 1b sugere que a diversidade geracional dos elementos da equipa e a eficácia da equipa é mediada pela elaboração da informação. Ambas as hipóteses partem do princípio de que as equipas constituídas por elementos mais diversos em termos de idades tendem a elaborar informação relevante para a tarefa que, por sua vez, tem impacto na eficácia da equipa.

Os resultados demonstram que a diversidade geracional não tem efeito direto na eficácia da equipa ($B=1.57$, $p=.31$), pelo que a hipótese 1a não pode ser suportada.

Relativamente ao modelo de mediação, como demonstrado no Quadro 3.3, os resultados permitem concluir que a variável elaboração da informação ($B= .11$, $p=.81$, 95% Boot IC: $-.49$ a $.141$) não tem um papel mediador entre a relação da variável diversidade geracional e eficácia de equipas. Desta forma, não é possível suportar as hipóteses 1a e 1b, pelo que não existe um processo de mediação no presente estudo.

O modelo estatístico referente ao modelo de mediação encontra-se delineado no anexo C.

Quadro 3.3. Resultados da análise da mediação simples

Variáveis predictoras	Eficácia: Desempenho	
	B	Erro-padrão
<i>Efeito Total e Direto</i>		
Diversidade geracional → Eficácia (c)	1.68	1.54
Diversidade geracional → Elaboração da informação (a)	.29	.99
Elaboração da informação → Eficácia (b)	.38	.24
Diversidade geracional → Eficácia (c')	1.57	1.51
<i>Resultados Bootstrap para Efeito Indireto</i>		
Diversidade geracional → Eficácia	.11	.43
Intervalos de Confiança (95% IC)	ICLI -.486	ICLS 1.412
R ² ajustado		.03
F		1.19

Nota: IC = Intervalo de Confiança; LI = Limite Inferior; LS = Limite Superior;
N = 4

Modelo de moderação

A hipótese 2 propõe que a liderança funcional modera a relação entre a diversidade geracional e a elaboração da informação, sendo que a hipótese 2a sugere que a atividade de sensegiving do líder modera a relação entre a diversidade geracional e a elaboração da informação. Especificamente, a relação entre a diversidade geracional e a elaboração da informação é tanto mais forte quanto mais forte for o sensegiving do líder. A hipótese 2b propõe que a promoção de sensemaking por parte do

líder modera a relação entre a diversidade geracional e a elaboração da informação. Especificamente, a relação entre a diversidade geracional e a elaboração da informação é tanto mais forte quanto mais forte for a promoção de sensemaking por parte do líder.

Para testar as hipóteses referidas, recorreu-se a uma análise de moderação, com o objetivo de avaliar se as variáveis moderadoras (sensegiving e promoção do sensemaking do líder) têm efeito na relação entre a diversidade geracional e a elaboração da informação. Os resultados desta análise encontram-se no Quadro 3.4. e Quadro 3.5.

Relativamente à variável sensegiving do líder (ver Quadro 3.4.), verifica-se um efeito principal significativo desta variável na elaboração da informação ($B = .27$, $t = 4.59$, $p = .00$), o que permite afirmar que quando o líder promove estruturas de referência e comunica à equipa a sua estrutura mental (comportamentos de sensegiving), tal vai interferir na forma como os elementos da equipa elaboraram e processam a informação relevante para a tarefa.

No que concerne à interação entre a variável diversidade geracional na relação entre o sensegiving do líder e a elaboração da informação, esta é marginalmente significativa ($B = 1.86$, $t = .10$, $p = .07$). Tal significa que, o sensegiving do líder pode exercer um papel moderador na relação entre a diversidade geracional e a elaboração da informação, pelo que é possível afirmar que a hipótese 2a se verifica.

Quadro 3.4. Resultados da análise da moderação via sensegiving do líder

Modelo	Elaboração da Informação	
	B	Erro-padrão
<i>Efeitos Principais</i>		
Sensegiving do líder	.27**	.06
Diversidade geracional	-1.35	.91
<i>Interação</i>		
Diversidade geracional * Sensegiving do líder	1.86*	.10
R ² ajustado	.37	
F	7.67	

Nota: * $p < .05$, ** $p < .01$

$N = 46$

Os resultados (ver Quadro 3.5.) demonstram um efeito positivo significativo principal da variável promoção do sensemaking do líder na elaboração da informação ($B = .37$, $t = 5.61$, $p = .00$), o que reforça a ideia de que os comportamentos de promoção de sensemaking do líder, ou seja, elaborar uma representação mental dos eventos ou situações e comunica-la à equipa, dando sentido ao evento

ou situação, permite que os elementos da equipa sejam mais aptos para elaborarem informação relevante para a tarefa e processarem informações distintas.

Por outro lado, quando se analisa o efeito de interação entre a variável diversidade geracional na relação entre a promoção do sensemaking do líder e a elaboração da informação, verifica-se que não existe de uma interação significativa ($B = .42$, $t = .34$, $p = .73$), não permitindo suportar a hipótese 2b.

Quadro 3.5. Resultados da análise da moderação via promoção do sensemaking do líder

Modelo	Elaboração da Informação	
	B	Erro-padrão
<i>Efeitos Principais</i>		
Promoção do sensemaking do líder	.37**	.07
Diversidade geracional	-.40	.81
<i>Interação</i>		
Diversidade geracional * Promoção do sensemaking do líder	.42	1.23
R ² ajustado	.44	
F	10.51	

Nota: ** $p < .01$

$N = 4$

Relativamente ao efeito indireto condicional, como se pode verificar no Quadro 3.6., não se verificam resultados significados da variável promoção do sensemaking do líder na relação entre a diversidade geracional e a elaboração da informação, quer para níveis baixos, médios ou altos de promoção de sensemaking do líder. Por outro lado, verificou-se um efeito indireto condicional marginalmente significativo e negativo para níveis baixos de sensegiving do líder ($B = -3.35$; 95% IC-6.75 a .62).

Quadro 3.6. Resultados dos efeitos condicionais da promoção de sensemaking do líder e sensegiving do líder

Moderadores	Eficácia: Desempenho Elaboração da informação				
	Nível	Efeito condicional indireto	SE	Boot ICLI	Boot ICLS
<i>Promoção do sensemaking do líder</i>					
Baixo	-.86	-.76	1.53	- 6.75	.62
Médio	.00	-.40	.80	-.49	.63
Alto	.86	-.03	1.09	-.03	.98
<i>Sensegiving do líder</i>					
Baixo	-1.07	-3.35	1.69	-6.75	.06
Médio	.00	-1.35	.91	-3.20	.50
Alto	1.07	.65	1.07	.6	.55

Nota: * $p < .05$

$N = 46$

A partir da análise da Figura 3.1. também é possível verificar a relação entre a diversidade geracional e a elaboração da informação, de acordo com o nível de sensegiving do líder. Neste sentido, constata-se que para níveis baixos de sensegiving do líder, a diversidade de idades tem um efeito negativo na elaboração da informação por parte dos elementos da equipa.

De uma forma geral, o modelo em análise não foi suportado pela análise dos dados. Apesar de se ter verificado um efeito principal significativo da variável promoção do sensemaking do líder na elaboração da informação, quando se analisa o efeito de interação entre a variável diversidade geracional na relação entre a promoção do sensemaking do líder e a elaboração da informação este não foi significativo. Assim, o modelo em análise não permite afirmar que a promoção de sensemaking do líder modera a relação entre a diversidade geracional e a elaboração da informação.

Relativamente ao efeito moderador da variável sensegiving do líder na relação da diversidade geracional e elaboração da informação, este é marginalmente significativo.

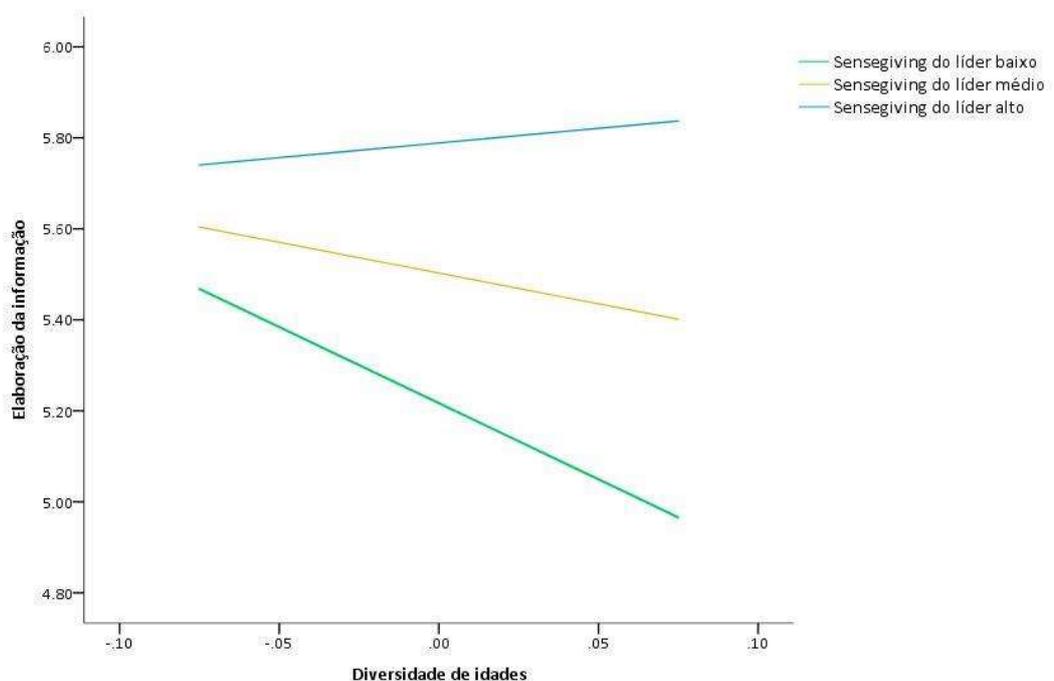


Figura 3.1. Relação entre a diversidade geracional e a elaboração de informação para os diferentes níveis de sensegiving do líder.

Capítulo 4. Discussão

O presente estudo teve como objetivo principal analisar as relações entre a diversidade geracional dos membros de uma equipa, a elaboração da informação relevante para a tarefa e a liderança funcional, e o respetivo impacto na eficácia da equipa.

Numa primeira instância, procurou-se estudar de que forma é que a elaboração da informação relevante para a tarefa, enquanto variável mediadora, influencia a relação entre a diversidade de idades dos membros da equipa e a eficácia da mesma. Por outro lado, o estudo teve como segundo objetivo analisar o papel moderador de funções específicas da liderança funcional, nomeadamente, os processos de promoção de sensemaking e sensegiving do líder, e qual o impacto que estas variáveis poderiam ter na forma como os membros das equipas elaboram a informação relevante para as suas tarefas e os efeitos que tal poderia ter na eficácia da equipa.

De uma forma geral, pretendia-se perceber como é que a existência de equipas compostas por indivíduos de diferentes gerações influencia a forma como a equipa elabora a informação relevante para a tarefa e, por sua vez, o impacto que este processo tem na eficácia de equipa e como é possível intensificar esta relação através dos comportamentos do líder, como os processos de promoção de sensemaking e sensegiving. Segundo a literatura, a atividade de promoção de sensemaking do líder envolve a identificação de eventos contextuais importantes, a interpretação destes eventos através de uma representação mental do líder e, por fim, a comunicação desta interpretação à equipa, assumindo os líderes um papel de sensegivers ao criarem um significado dos eventos e a partilhá-lo com a equipa (Dunford & Jones, 2000; Foldy et al., 2008; Morgeson et al., 2010; Zaccaro et al., 2001).

A opção de incluir estas duas variáveis como moderadoras (processos de promoção de sensemaking e sensegiving) surgiu com base em dois motivos principais. Por um lado, na literatura verifica-se que os resultados relacionados com o estudo dos efeitos da diversidade e as influências da liderança na eficácia das equipas são incongruentes, prevalecendo a necessidade de se introduzirem variáveis moderadoras na relação destas componentes. Por outro lado, as teorias da liderança têm-se focado na forma como os líderes influenciam os membros das suas equipas, ao invés de captarem a forma como a liderança pode integrar as ações dos membros das suas equipas e como os líderes podem promover processos de equipa (Zaccaro et al., 2001). Neste sentido, a introdução dos processos de promoção de sensemaking e sensegiving do líder no modelo em estudo permitem uma abordagem coletiva e integram tanto as influências dos líderes como as dinâmicas de equipa.

De forma a avaliar as relações entre as diferentes variáveis, o estudo teve como base o modelo IMOI, captando as relações entre os inputs, mediadores e outputs.

No que respeita às hipóteses em estudo, estas não foram suportadas, globalmente, pelos resultados apresentados. No entanto, apesar de não se ter verificado o modelo de mediação, foi possível corroborar a relação entre as variáveis *sensegiving* do líder, diversidade geracional e elaboração da informação.

As hipóteses em estudo partiam do princípio de que equipas constituídas por elementos mais diversos em termos de idades e gerações tendem a elaborar informação relevante para a tarefa, o que pode ter impacto na eficácia da equipa. Pois, é expectável que a elaboração da informação só é possível através da diversidade de equipas, permitindo que equipas mais heterogéneas processem melhor a informação e a tomada de decisão. Este pressuposto surgiu com base no modelo CEM proposto por Van Knippenberg et al. (2004) que explica os processos subjacentes aos efeitos positivos e negativos da diversidade no desempenho da equipa que possuem um maior poder preditivo.

Considerando os resultados obtidos, não foi possível comprovar a ideia de que a diversidade de idades dos elementos da equipa está positivamente relacionada com a eficácia da equipa (H1a), nem a ideia de que a relação entre a diversidade de idades e a eficácia de equipa é mediada pela elaboração da informação relevante para a tarefa (H1b). Neste sentido, os resultados não permitem corroborar a existência de um processo de mediação no presente estudo.

De facto, são poucos os estudos encontrados na literatura que integrem a elaboração da informação como variável mediadora. Por outro lado, os investigadores ainda procuram identificar em que situações a diversidade pode ter efeitos positivos ou negativos na eficácia de equipa. Apesar de Van Knippenberg et al. (2004) argumentarem que o processo primário subjacente aos efeitos positivos da diversidade na eficácia das equipas é a elaboração da informação relevante para a tarefa, esta variável poderá ter influências tanto positivas como negativas na eficácia da equipa quando estamos perante uma diversidade de equipa de uma natureza diferente daquela que foi estudada neste modelo, a diversidade geracional. O facto de os elementos da equipa apresentarem diferentes idades não é suficiente para validar a relação positiva entre a diversidade das suas idades com a eficácia da equipa.

Por outro lado, como argumentam Van Knippenberg et al. (2013), a elaboração da informação poderá influenciar positivamente ou negativamente a relação entre a diversidade de equipas e fatores mais relacionados com o processamento de informação, tomada de decisão ou inovação/criatividade de equipa.

Em jeito de resumo, o facto da elaboração da informação não se ter evidenciado como variável mediadora entre a diversidade de idades e a eficácia de equipas, permite induzir outras possibilidades de estudo. Propõe-se avaliar a influência desta variável na relação de equipas diversas em termos de backgrounds, competências e conhecimentos, ou seja, equipas diversas em termos de recursos mais cognitivos, e variáveis mais relacionadas com o processo de discussão e integração das diferentes

perspetivas dos elementos da equipa na discussão, durante a fase de transição do modelo IMOI, na qual ocorrem processos de equipa que envolvem a formulação de ideias e da estratégia da equipa.

No que concerne ao modelo de moderação, verificou-se que o sensegiving do líder modera a relação entre a diversidade geracional e a eficácia de equipas (H2a). Apesar desta relação ser marginalmente significativa, é possível afirmar que o sensegiving do líder tem um papel moderador entre a diversidade de idades dos membros da equipa e a elaboração da informação. Tal como afirma Gioia & Chittipeddi (1991), o processo de sensegiving envolve a interpretação e a criação de uma representação mental do líder de uma determinada situação ou evento, que é posteriormente comunicada à equipa, influenciando a forma como esta interpreta o significado das tais situações ou eventos. Quando falamos em equipas que desempenham funções num ambiente dinâmico e imprevisível como aquele que se verifica nas empresas de consultoria analisadas, surgem frequentemente situações inesperadas perante as quais as equipas têm de dar uma resposta imediata. Neste sentido e tendo em conta que as equipas em questão são constituídas por elementos de diferentes gerações e, como tal, podem ter diferentes interpretações dos acontecimentos, o líder através da função de sensegiving tem um papel significativo na forma como a sua equipa poderá elaborar a informação relevante para a tarefa.

De facto, a elaboração da informação envolve a troca de informações e perspetivas, assim como o processamento individual de informações (Homan et al., 2007), pelo que é papel do líder garantir que esta interpretação individual da informação está alinhada entre os vários membros da equipa, recorrendo para tal ao sensegiving. Este é, ainda, um processo ao nível da liderança funcional pouco estudado na literatura, nomeadamente como variável moderadora.

Ao contrário do que era expectável, a promoção de sensemaking do líder não modera a relação entre a diversidade geracional da equipa e a elaboração da informação, pelo que os resultados apresentados não permitem corroborar a hipótese 2b. Contudo, identificou-se um efeito positivo principal significativo da promoção de sensemaking do líder na relação entre a diversidade geracional da equipa e a elaboração da informação. Pois, tendo em conta a dinâmica das equipas em estudo e as diferentes idades dos membros que as constituem, é importante que o líder encoraje a equipa a desenvolver um entendimento partilhado dos eventos ou situações e que encoraje a equipa a dar sentido a situações ambíguas que possam surgir (Morgeson et al., 2010), promovendo assim o sensemaking da equipa. Apesar da promoção de sensemaking do líder não desempenhar um papel moderador na relação em análise, o efeito positivo principal encontrado permite perceber que a equipa, ao estar mais apta para interpretar e criar sentido relativamente a eventos ambíguas, tal tem impacto também na forma como a equipa elabora a informação.

O ponto central da discussão e aquele que poderá ser o principal contributo deste estudo, prende-se com o facto de mais do que a promoção de sensemaking por parte do líder, é o sensegiving do líder

que se revela significativo no momento de interpretar e criar um entendimento partilhado relativamente à informação com a qual a equipa se depara. Tal como Morgeson et al. (2010) introduziu a variável sensemaking como função de liderança na fase de transição, talvez com o contributo de mais estudos futuros, seja viável introduzir também o sensegiving como função de liderança essencial para a criação de uma representação mental partilhada e para a equipa saber como poderá interpretar eventos ou situações ambíguas.

Os resultados encontrados demonstram que quando o sensegiving do líder é baixo, a diversidade de idades dos elementos da equipa tem um efeito negativo na elaboração da informação. O líder ao não promover um entendimento partilhado dos acontecimentos, prejudica a troca e o processamento de informação relevante para a tarefa, principalmente em equipas diversas, neste caso, em termos de idades.

Estes resultados permitem, assim, apoiar a literatura demonstrando que a função de sensegiving do líder tem impacto na precisão e similaridade dos modelos mentais entre os membros das equipas (Zaccaro et al., 2001) e, conseqüentemente, na forma como a equipa elabora a informação.

Apesar dos resultados encontrados não permitirem validar o modelo de investigação na sua plenitude, o estudo em causa, ainda que se tenha focado em funções de liderança muito específicas, contribui para a discussão das funções de liderança e o seu impacto na eficácia das equipas, respondendo ao apelo levantado por (Morgeson et al., 2010). Por outro lado, os resultados obtidos contribuem para dar resposta ao desafio identificado por Van Knippenberg et al. (2013) relacionado com a análise das contingências em que os efeitos positivos ou negativos da diversidade na eficácia das equipas se podem verificar.

Capítulo 5. Limitações e Implicações práticas

Limitações

O presente estudo teve como base o nível de equipa e, apesar da literatura apontar para uma escassez no desenvolvimento de estudos ao nível coletiva, a principal limitação prende-se com o número reduzido de equipas (n=46). Acredita-se que uma amostra maior, possivelmente, poderia ter levado a conclusões mais representativas, traduzindo com maior precisão a realidade das equipas que desempenham funções nas empresas de auditoria/consultoria.

Outro aspeto limitativo deste estudo está relacionado com a extensão do questionário e com o processo de recolha de dados. Por um lado, o facto de o estudo integrar diferentes variáveis dos diversos investigadores, leva a que o questionário final seja extenso. Tal tem implicações práticas na medida em que as equipas às quais é aplicado o questionário estão, geralmente, sobrecarregadas com trabalho devido ao contexto dinâmico em que trabalham, deixando pouca margem de tempo para responderem a questionários desta natureza. Por outro lado, num contexto normal o processo de recolha de dados é demorado, dado que é necessário estabelecer o contacto com as empresas e respetivas equipas para autorização da recolha dos dados e, posterior, recolha de disponibilidades para entregar os questionários e, por norma, as equipas demoram a responder, pois todos os elementos da equipa têm de responder ao questionário, assim como o líder respetivo. Num contexto em que o processo de recolha de dados coincidiu com a declaração de estado de emergência pelo governo português devido ao surto pandémico vivenciado, a recolha de dados demorou mais tempo do que era esperado. O contacto com as equipas teve de ser restabelecido, uma vez que, devido à condição de isolamento social, as equipas tinham de responder ao questionário de forma online.

Alguns inquiridos deram feedback em relação ao questionário e um dos aspetos mais apontados relaciona-se com a similaridade de perguntas. De facto, no que toca à operacionalização da variável *sensegiving*, existem dois itens que, apesar de avaliarem aspetos distintos (“O líder da nossa equipa diz como interpretar eventos ou situações com que a equipa se depara” e “O líder da nossa equipa diz à equipa como compreender (dar sentido a) eventos ou situações”), para quem está a responder ao questionário é criada a perceção de que as perguntas são muito semelhantes e redundantes. Esta ideia pode levar a enviesamentos nas respostas dos inquiridos.

Implicações Práticas

Ainda que o presente modelo de investigação não tenha apresentado resultados significativos para evidenciar o papel mediador da elaboração da informação e da moderação da promoção de sensemaking do líder, o estudo permitiu reunir evidências relevantes para a investigação das dinâmicas de equipa e funções de liderança.

Os resultados demonstram que as dinâmicas e o trabalho em equipa dependem da intervenção do líder. Os líderes desempenham funções de liderança cruciais para o processamento de informação necessária à execução das tarefas diárias e consequente concretização dos objetivos de equipa.

O facto de se terem identificado resultados (marginalmente) significativos para a moderação da função de sensegiving do líder na relação entre a diversidade de idades e a elaboração da informação, e apenas se ter verificado um efeito principal significativo da promoção de sensemaking do líder nesta relação, leva a que se questione o argumento de Morgeson et al. (2010). Segundo o autor, o sensemaking do líder é visto não só como um processo interpretativo, mas também como um processo de comunicação da sua representação mental do evento ou situação à equipa. O estudo em causa contribui para a discussão da ideia de que esta função de liderança, na prática, se pode traduzir em duas funções.

Enquanto na função de promoção de sensemaking, o líder tem o papel de ajudar a equipa a saber como deve interpretar e compreender situações ambíguas, o sensegiving do líder pressupõe um ato de carácter mais comportamental, como a ação de comunicar significados à equipa. Apesar de Zaccaro et al. (2001) afirmar que ambos os processos de sensemaking e sensegiving envolvem a extração de dados do contexto e o estabelecimento de um entendimento partilhado e coerente destes dados, a função de promoção de sensemaking parece estar mais relacionada com o desenvolvimento de um processo cognitivo da equipa e o sensegiving com um comportamento. É este argumento que ajuda a explicar por que razão estas duas funções de liderança têm consequências diferentes na forma como a equipa elabora a informação e no próprio trabalho de equipa, num mesmo contexto.

Desta forma, uma equipa pode ter o processo de interpretação e de compreensão de eventos ambíguos desenvolvido, mas se o líder não promover a comunicação da interpretação destes significados entre os membros da equipa, esta poderá estar menos apta para processar e elaborar informação.

É importante clarificar que o conceito utilizado neste estudo foi a “promoção de sensemaking” e não apenas o “sensemaking”, dado que o que se pretende captar é a forma como o líder promove os processos cognitivos de compreensão e interpretação de significados dos elementos da sua equipa (promoção de sensemaking) e não simplesmente o processo cognitivo que o líder põe em prática ao desenvolver uma representação mental de um evento (sensemaking).

Capítulo 6. Investigação Futura

Ao longo da discussão de resultados foram assinaladas algumas sugestões de estudos/investigações futuras.

Primeiramente, ainda é necessário compreender não só em que condições e contingências a diversidade tem efeitos (negativos ou positivos) na eficácia da equipa, como também identificar as dimensões da diversidade que podem ter uma maior influência na eficácia e desempenho da equipa.

Assim, propõe-se que se procure analisar as relações entre outras dimensões da diversidade, como por exemplo a diferença de backgrounds académicos e competências (soft e hard skills), com outros indicadores de desempenho da equipa, como por exemplo, a tomada de decisão e a criatividade.

Ainda relativamente ao estudo da diversidade, ainda prevalece na literatura o desafio de se desenvolverem estudos teóricos e empíricos que olhem tanto para processos de informação/tomada de decisão como para processos de categorização social e que permitam, com maior capacidade preditiva, compreender quando é que os efeitos positivos ou negativos da diversidade têm influência na eficácia das equipas.

No que diz respeito às funções de liderança. Ainda há um caminho a percorrer. De forma a chegar a um maior consenso na literatura, é importante olhar para a promoção de sensemaking do líder e a atividade de sensegiving como duas funções de liderança distintas. Será interessante, futuramente, estudar a influência que estas duas funções têm na eficácia de equipa percebendo as consequências que cada uma poderá ter e em que contextos.

Outro passo a dar na literatura, é estudar e investigar a função de sensegiving na fase de transição e de ação do modelo IMOI, de forma a avaliar em qual das fases é que esta função de liderança tem um maior efeito.

Adicionalmente, é importante continuar a relacionar os recursos da equipa com estas funções de liderança. Estes recursos podem estar relacionados com a diversidade, pois em estudos futuros poderá ser relevante partir de base do modelo de investigação utilizado neste estudo, mas utilizando outras variáveis preditoras da diversidade, como os backgrounds educacionais e as competências.

Outro contributo que a literatura poderá dar ao desenvolvimento e crescimento das organizações, é o estudo das ações concretas em cada função de liderança. Ou seja, como poderá efetivamente um líder promover o sensemaking da equipa e o seu sensegiving.

Referências Bibliográficas

- Bejtkovský, J. (2016). The Current Generations: The Baby Boomers, X, Y and Z in the Context of Human Capital Management of the 21st Century in Selected Corporations in the Czech Republic. *Littera Scripta*, 2, 25–45.
- Biemann, T., Cole, M. S., & Voelpel, S. (2012). Within-group agreement: On the use (and misuse) of r WG and r WG(J) in leadership research and some best practice guidelines. *Leadership Quarterly*, 23(1), 66–80. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.006>
- Calhoun, S. K. (2005). Generations at work. *AAOHN Journal: Official Journal of the American Association of Occupational Health Nurses*, 53(11), 469–471. <https://doi.org/10.3138/9781442660625-008>
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. In *Journal of Management* (Vol. 23, Issue 3). <https://doi.org/10.1177/014920639702300303>
- Costa, P. L., Passos, A. M., & Bakker, A. B. (2014). Team work engagement: A model of emergence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(2), 414–436. <https://doi.org/10.2307/259182>
- Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375–394. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4>
- Dunford, R., & Jones, D. (2000). Narrative in strategic change. *Human Relations*, 53(9), 1207–1226. <https://doi.org/10.1177/0018726700539005>
- 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. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(91\)90016-U](https://doi.org/10.1016/1048-9843(91)90016-U)
- Foldy, E. G., Goldman, L., & Ospina, S. (2008). Sensegiving and the role of cognitive shifts in the work of leadership. *Leadership Quarterly*, 19(5), 514–529. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.004>
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and Sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(February), 433–448.

- Giuliani, M. (2016). Sensemaking, sensegiving and sensebreaking. *Journal of Intellectual Capital*, 17(2), 218–237. <https://doi.org/10.1108/jic-04-2015-0039>
- Hackman, J. R. (1983). *A NORMATIVE MODEL OF WORK TEAM EFFECTIVENESS Research Program on Group Effectiveness*. 1–84. <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a136398.pdf>
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. *Handbook of Organizational Behavior*, 315–342. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(78\)90031-1](https://doi.org/10.1016/0090-2616(78)90031-1)
- Hackman, J. R., & Morris, C. G. (1975). Group tasks, group interaction process, and group performance effectiveness: A review and proposed integration. *Advances in Experimental Social Psychology*, 8(C), 45–99. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60248-8](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60248-8)
- Hackman, R., & Walton, R. E. (1986). Leading Groups in Organizations. In P.S.Goodman & Associates (Ed.), *Designing effective work groups* (pp. 72–119). Jossey-Bass.
- Hansen, J. I. C., & Leuty, M. E. (2012). Work values across generations. *Journal of Career Assessment*, 20(1), 34–52. <https://doi.org/10.1177/1069072711417163>
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What’s the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1199–1228. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.26586096>
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41(1), 96–107. <https://doi.org/10.2307/256901>
- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T. (2000). Time, Teams, and Task Performance: a Longitudinal Study of the Changing Effects of Diversity on Group Functioning. *Academy of Management Proceedings*, 2000(1), C1–C6. <https://doi.org/10.5465/apbpp.2000.5439172>
- Helms Mills, J., Thurlow, A., & Mills, A. J. (2010). Making sense of sensemaking: the critical sensemaking approach. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 5(2), 182–195. <https://doi.org/10.1108/17465641011068857>
- Homan, A. C., Hollenbeck, J. R., Humphrey, S. E., Van Knippenberg, D., Ilgen, D. R., & Van Kleef, G. A. (2008). Facing differences with an open mind: Openness to experience, salience of intragroup differences, and performance of diverse work groups. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1204–1222. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2008.35732995>
- Homan, A. C., van Knippenberg, D., Van Kleef, G. A., & De Dreu, C. K. W. (2007). Bridging Faultlines by

- Valuing Diversity: Diversity Beliefs, Information Elaboration, and Performance in Diverse Work Groups. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1189–1199. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1189>
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517–543. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070250>
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1993). r-sub(wg): An assessment of within-group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 306–309. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.78.2.306>
- Kearney, E., Gebert, D., & Voelpel, S. (2009). When and how diversity benefits teams: The importance of team members' need for cognition. *Academy of Management Journal*, 52(3), 581–598. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.41331431>
- Kertzer, D. I. (1983). Generation as a sociological problem. *Annual Review of Sociology*, 9, 125–149.
- Klabuhn, J., & Thommes, K. (2017). *Age diversity and its effects on team performance*. 2007.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work Groups and Teams in Organizations. *Handbook of Psychology, Second Edition*. <https://doi.org/10.1002/9781118133880.hop212017>
- 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 (Ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management* (JAI Press, pp. 253–305). Greenwich.
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams: A Reflection. *Perspectives on Psychological Science*, 7(3), 77–124. <https://doi.org/10.1177/1745691617697078>
- Kuron, L. K. J., Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. W. (2015). Millennials' work values: differences across the school to work transition. *Personnel Review*, 44(6), 991–1009. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2014-0024>
- LeBreton, J. M., & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 11(4), 815–852. <https://doi.org/10.1177/1094428106296642>
- Lyons, S. L. (2008). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions

- for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 29(December 201), 29–50.
<https://doi.org/10.1002/job>
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward. *Academy of Management Annals*, 8(1), 57–125. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.873177>
- Maloni, M., Hiatt, M. S., & Campbell, S. (2019). Understanding the work values of Gen Z business students. *The International Journal of Management Education*, 17(3), 100320.
<https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.100320>
- 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.
<https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4845785>
- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Hobson, K., Ivory, K., Trip, M., & Windefelder, N. (2000). *The influence of shared mental models on team process and performance*. 85(2), 273–283.
<https://doi.org/10.1037t/0021-9010.85.2.273>
- Mathieu, J. E., Wolfson, M. A., & Park, S. (2018). The evolution of work team research since Hawthorne. *American Psychologist*, 73(4), 308–321. <https://doi.org/10.1037/amp0000255>
- Mathieu, J., Maynard, T. M., 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.
<https://doi.org/10.1177/0149206308316061>
- McCordle, M., & Fell, A. (2020). Understanding Generation Alpha. *McCordle Research Pty.*
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. In *Journal of Management* (Vol. 36, Issue 1).
<https://doi.org/10.1177/0149206309347376>
- Ozkan, M., & Solmaz, B. (2015). The Changing Face of the Employees – Generation Z and Their Perceptions of Work (A Study Applied to University Students). *Procedia Economics and Finance*, 26(15), 476–483. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00876-x](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00876-x)
- Pilcher, J. (2016). Mannheim 's Sociology of Generations : An Undervalued Legacy. *London School of Economics*, 45(3), 481–495.
- Randall, K. R., Resick, C. J., & DeChurch, L. A. (2011). Building team adaptive capacity: The roles of sensegiving and team composition. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 525–540.
<https://doi.org/10.1037/a0022622>

- Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., & Zacher, H. (2018). Leadership and generations at work: A critical review. *Leadership Quarterly*, *29*(1), 44–57. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.09.004>
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, *23*(SPEC. ISS.), 363–382. <https://doi.org/10.1002/job.147>
- Standifer, R. L., Raes, A. M. L., Peus, C., Passos, A. M., Dos Santos, C. M., & Weisweiler, S. (2015). Time in teams: Cognitions, conflict and team satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, *30*(6), 692–708. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2012-0278>
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, *89*(6), 1008–1022. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1008>
- Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work Group Diversity. *Annual Review of Psychology*, *58*(1), 515–541. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085546>
- Van Knippenberg, D., van Ginkel, W. P., & Homan, A. C. (2013). Diversity mindsets and the performance of diverse teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *121*(2), 183–193. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.03.003>
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, *16*(4), 409–421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *Leadership Quarterly*, *12*(4), 451–483. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00093-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00093-5)

Anexos

Anexo A – Questionário aplicado às equipas

QUESTIONÁRIO AOS COLABORADORES

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

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

Obrigado pela sua colaboração!

Para responder a este questionário pense no projeto de consultoria/ auditoria em que está atualmente envolvido e na equipa em que está a trabalhar

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

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

A nossa equipa é eficaz...

1.	A levar a cabo ações criativas para resolver problemas para os quais não há respostas fáceis ou diretas.	1	2	3	4	5	6	7
2.	A encontrar formas inovadoras de lidar com situações inesperadas.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Em ajustar-se e lidar com situações imprevistas, mudando rapidamente de foco e tomando as medidas adequadas.	1	2	3	4	5	6	7
4.	A desenvolver planos de ação alternativos, num curto espaço de tempo, para lidar com imprevistos.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Na procura e desenvolvimento de novas competências para dar resposta a situações/ problemas.	1	2	3	4	5	6	7
6.	A ajustar o estilo pessoal de cada membro ao da equipa como um todo.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Na melhoria das relações interpessoais tendo em consideração as necessidades e aspirações de cada membro.	1	2	3	4	5	6	7
8.	A manter o foco mesmo quando lida com várias situações e responsabilidades.	1	2	3	4	5	6	7

2. As seguintes afirmações referem-se a **sentimentos** que algumas equipas têm **em relação ao seu trabalho**. Utilize, por favor, a mesma escala apresentada anteriormente.

1.	Quando estamos a trabalhar sentimo-nos cheios de energia.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Sentimo-nos com força e energia quando estamos a trabalhar.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Estamos entusiasmados com este trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Este trabalho inspira-nos.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Durante o trabalho, temos vontade de participar nas diversas atividades.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Somos felizes quando estamos envolvidos neste trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Estamos orgulhosos com o nosso trabalho nesta consultora.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Estamos imersos no trabalho desta consultora.	1	2	3	4	5	6	7
9.	“Deixamo-nos levar” pelas atividades deste trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

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

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

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

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

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

5. As questões que se seguem dizem respeito à forma como a sua **equipa trabalha e funciona**. Utilize, por favor, a escala seguinte.

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

Nós, enquanto equipa...

1.	Temos a mesma forma de pensar	1	2	3	4	5	6	7
2.	Possuímos o mesmo conhecimento e competências	1	2	3	4	5	6	7
3.	Vemos o mundo da mesma forma	1	2	3	4	5	6	7
4.	Estamos de acordo acerca do que está certo e errado	1	2	3	4	5	6	7

6. Pense agora na forma **como os membros da sua equipa se relacionam**. Indique em que medida concorda com cada uma das seguintes afirmações. Continue, por favor, a utilizar a mesma a escala.

1.	Consigo explicar as minhas emoções aos membros da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Respeito a opinião dos membros da equipa, mesmo que considere que estão errados.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Consigo identificar os verdadeiros sentimentos dos colegas de equipa, mesmo que eles tentem escondê-los.	1	2	3	4	5	6	7
4.	O meu entusiasmo consegue contagiar os restantes membros da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Consigo discutir as minhas emoções com os membros da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Consigo animar os colegas de equipa quando eles se sentem em baixo.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Se me sentir em baixo, consigo dizer aos colegas de equipa o que me fará sentir melhor.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Quando me sinto frustrado com os outros membros da equipa, consigo ultrapassar a minha frustração	1	2	3	4	5	6	7
9.	Sou capaz de descrever com precisão a forma como os membros da equipa se sentem.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Consigo fazer com que os colegas de equipa partilhem o meu entusiasmo por um projeto.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Consigo falar com os membros da equipa sobre as emoções que sinto.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Quando falo com um colega de equipa, consigo avaliar os seus verdadeiros sentimentos através da sua linguagem corporal.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Consigo manter a 'chama acesa' para entusiasmar os colegas da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Perante um conflito, tento ver todos os lados antes de chegar a uma conclusão.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Consigo identificar quando os membros não estão a falar a sério.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Escuto ativamente os membros da equipa, dando a mesma oportunidade a todos.	1	2	3	4	5	6	7

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

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

8. Considerando **a sua equipa como um todo**, indique em que medida esta é heterogénea em relação a cada uma das dimensões (de 0 a 100%).

Nacionalidade	Nada heterogénea	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	Muito heterogénea
Idade		0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
Orientação sexual		0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
Área de formação		0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	

9. As questões que se apresentam de seguida referem-se à forma como **atua enquanto membro da sua equipa**. Utilize, por favor, a seguinte escala:

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

1.	Tenho a iniciativa de desenvolver e dar sugestões relativamente a questões que podem influenciar o desempenho da minha equipa	1	2	3	4	5	6	7
2.	Tenho iniciativa de sugerir novos projetos que são benéficos para a minha equipa	1	2	3	4	5	6	7
3.	Apresento sugestões para melhorar os procedimentos de trabalho da minha equipa	1	2	3	4	5	6	7
4.	Tenho iniciativa de apresentar sugestões construtivas que ajudam a minha equipa a alcançar os seus objetivos.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Apresento sugestões construtivas para melhorar o funcionamento da minha equipa	1	2	3	4	5	6	7

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

1.	Os membros contribuem com muitas informações durante a realização das tarefas	1	2	3	4	5	6	7
2.	Os membros contribuem com informação única durante a realização das tarefas.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Durante a realização das tarefas, procuramos utilizar toda a informação disponível.	1	2	3	4	5	6	7

11. Pense agora no **projeto em que a sua equipa está envolvida e na forma como trabalham uns com os outros**. Indique em que medida concorda ou discorda com cada afirmação. Continue a utilizar a mesma escala:

1.	Se alguém comete um erro neste equipa, geralmente isso é utilizado contra ele/ela	1	2	3	4	5	6	7
2.	É difícil pedir ajuda aos outros membro da equipa	1	2	3	4	5	6	7
3.	É seguro correr riscos dentro da minha equipa	1	2	3	4	5	6	7
4.	Os membros da minha equipa não toleram os erros uns dos outros	1	2	3	4	5	6	7
5.	Ninguém da minha equipa atuaria deliberadamente de forma a prejudicar um membro da equipa	1	2	3	4	5	6	7

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

O líder da nossa equipa...

1.	Encoraja a troca de informação entre os membros da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Encoraja uma discussão aberta nas reuniões.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Diz à equipa como interpretar eventos ou situações com que a equipa se depara.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Diz à equipa como compreender (dar sentido a) eventos ou situações.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Explica à equipa o significado de eventos ou situações ambíguas.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Encoraja os membros a trocar ideias uns com os outros	1	2	3	4	5	6	7
7.	É um modelo para a colaboração e troca de conhecimento.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Encoraja a equipa a interpretar em conjunto o que acontece à equipa.	1	2	3	4	5	6	7

9.	Promove a discussão, em equipa, de diferentes perspetivas sobre eventos /situações com que a equipa se depara.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Encoraja os membros da equipa a dar o seu ponto de vista sobre eventos/ situações.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Promove o desenvolvimento de um entendimento partilhado entre os membros da equipa acerca de eventos e situações com que a equipa se depara.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Encoraja a equipa a, coletivamente, dar sentido a situações ambíguas.	1	2	3	4	5	6	7
13.	O que o líder diz, muda a forma como a equipa interpreta eventos ou situações com que se depara.	1	2	3	4	5	6	7
14.	O que o líder diz, altera a forma como a equipa pensa sobre eventos ou situações com que se depara.	1	2	3	4	5	6	7
15.	O que o líder diz, modifica a forma como a equipa pensa sobre eventos ou situações com que se depara.	1	2	3	4	5	6	7

13. Continue a pensar na **atuação do líder da sua equipa**. Por favor, utilize a seguinte escala de resposta.

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

1.	Encoraja a equipa a ser responsável por determinar os métodos, procedimentos, e horários para a realização do trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Solicita à equipa para decidir sobre quem faz o quê dentro da equipa	1	2	3	4	5	6	7
3.	Encoraja a equipa a tomar a maioria das decisões relacionadas com o seu próprio trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Encoraja a equipa a resolver os seus próprios problemas.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Encoraja a equipa a ser responsável pelos seus próprios assuntos.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Encoraja a equipa a avaliar o seu desempenho	1	2	3	4	5	6	7

14. Pense agora no **projeto** em que a sua equipa está envolvida e no **suporte tecnológico (e.g., sistema de intranet, de email, de armazenamento de conhecimento e/ou de comunicação) que têm à disposição** para realizar o trabalho. Continue a utilizar a mesma escala

O suporte tecnológico que temos à disposição:

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

15. Pense nos **elementos que constituem a sua equipa de trabalho**. Por favor, continue a utilizar a mesma escala de resposta.

1.	Na minha equipa sabemos exatamente qual é o membro especialista numa determinada área	1	2	3	4	5	6	7
2.	Não tenho muita fé na experiência de outros membros da minha equipa	1	2	3	4	5	6	7
3.	Sentimo-nos confortáveis em aceitar sugestões de outros membros da equipa sobre os procedimentos a seguir	1	2	3	4	5	6	7
4.	Confio no conhecimento dos outros membros da minha equipa	1	2	3	4	5	6	7
5.	A minha equipa tem poucos mal-entendidos sobre o que fazer							

16. Pense agora na forma como a **sua equipa trabalha** e indique em que medida concorda com cada uma das seguintes afirmações. Utilize, por favor, a escala seguinte:

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

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

17. Pense agora no seu **posto de trabalho**. Por favor, continue a utilizar a mesma escala de resposta.

O meu local/ posto de trabalho permite-me:

1.	Elevados níveis de concentração	1	2	3	4	5	6	7
2.	Controlar as distrações	1	2	3	4	5	6	7
3.	Total transparência sobre o que faço	1	2	3	4	5	6	7

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

1. Sexo: Masculino Feminino

2. Idade: _____ anos

3. Função que exerce na empresa:

4. Há quanto tempo trabalha nesta Empresa?

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

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

MUITO OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!

Anexo B – Questionário aplicado aos líderes das equipas

QUESTIONÁRIO AO LÍDER

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

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

Obrigado pela sua colaboração!

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

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

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

1.	A equipa tem um bom desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Os membros estão satisfeitos por trabalhar na equipa.	1	2	3	4	5	6	7
3.	A equipa é eficaz.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Não hesitaria em trabalhar com esta equipa em outros projetos.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Esta equipa poderia trabalhar bem em futuros projetos.	1	2	3	4	5	6	7
6.	A equipa é boa a gerar novas ideias.	1	2	3	4	5	6	7
7.	A equipa é boa a encontrar formas criativas de resolver os problemas.	1	2	3	4	5	6	7
8.	A equipa tem confiança que é capazes de produzir novas ideias/ soluções.	1	2	3	4	5	6	7
9.	A equipa tem o conhecimento e as competências para desenvolver um bom trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

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

1.	Encorajo a equipa a ser responsável por determinar os métodos, procedimentos, e horários para a realização do trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Solicito à equipa para decidir sobre quem faz o quê dentro da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Encorajo a equipa a tomar a maioria das decisões relacionadas com o seu próprio trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Encorajo a equipa a resolver os seus próprios problemas.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Encorajo a equipa a ser responsável pelos seus próprios assuntos.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Encorajo a equipa a avaliar o seu desempenho.	1	2	3	4	5	6	7

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

1. Sexo: Masculino Feminino

2. Idade: _____ anos

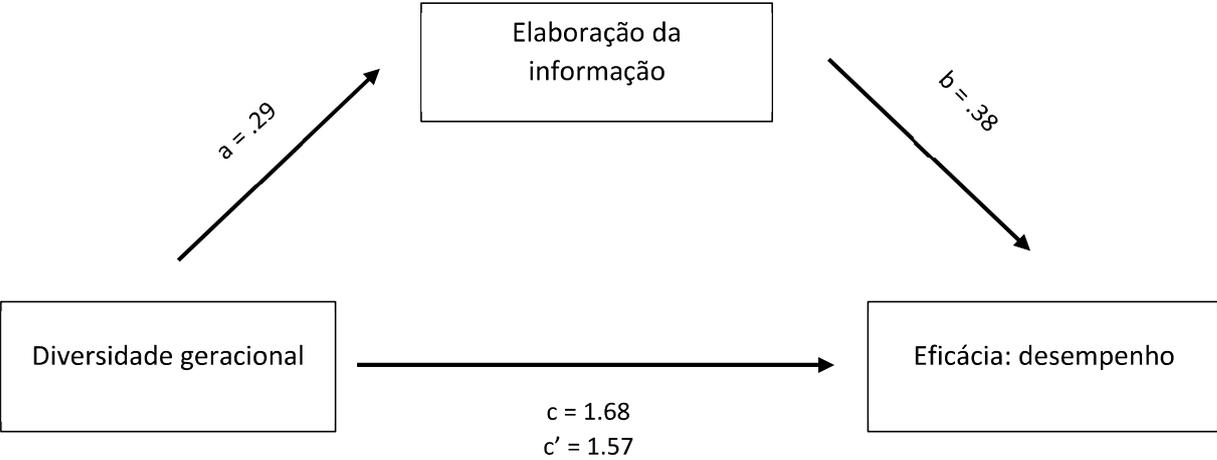
3. Função que exerce na empresa:

4. Há quanto tempo trabalha nesta Empresa?

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

MUITO OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!

Anexo C – Modelo estatístico



Nota: c = efeito total; c' = efeito direto da diversidade geracional na eficácia da equipa