

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

A influência da liderança e da partilha de conhecimento na eficácia de equipas: o papel moderador da segurança psicológica

Tânia Martins Pereira

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional

Orientadora:

Doutora Ana Margarida Passos, Professora Associada,
Iscte Business School

Outubro, 2020



**BUSINESS
SCHOOL**

Departamento de Gestão de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional

**A influência da liderança e da partilha de conhecimento na eficácia de
equipas: o papel moderador da segurança psicológica**

Tânia Martins Pereira

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional

Orientadora:
Doutora Ana Margarida Passos, Professora Associada,
Iscte Business School

Outubro, 2020

Agradecimentos

Em primeiro lugar, quero agradecer à minha família por todo o apoio e incentivo na realização da dissertação. Em especial ao meu irmão mais novo, o Kiko, que embora não seja crescido o suficiente para dar uma palavra de incentivo, dá-me vontade de ser uma irmã exemplar e de lhe mostrar que o esforço sempre compensa.

Em segundo lugar, gostaria de agradecer à professora Ana Passos por me ter dado uma direção, e por me ter feito encarar a dissertação como algo entusiasmante. Agradeço ainda por demonstrar sempre uma perspetiva positiva e por ter sempre uma palavra de incentivo. Um muito obrigada pela confiança depositada em mim e pelo reconhecimento do meu esforço.

Um especial agradecimento ao meu namorado e amigo, o Tiago, por ter aturado todas as minhas frustrações, reclamações, e maus momentos neste último ano. Por ter sido o meu maior suporte emocional e por ter demonstrado que há sempre uma solução para tudo.

Um grande agradecimento a todos os meus amigos do Iscte pelas noitadas, pelo esclarecimento de dúvidas e por toda a entajuda. Em especial, um grande agradecimento à Alexandra pela companhia, por me ter dado toda a confiança que precisava no momento e, nomeadamente, por me lembrar das minhas capacidades e das minhas qualidades.

Às minhas amigas de Alpiarça, que embora longe, estão sempre lá para me levantar para cima.

Por fim, mas não menos importante, às minhas colegas do trabalho que me apoiaram nesta jornada e me permitiram suportar mais facilmente este ano complicado.

A todos um enorme obrigada!

O papel da liderança, partilha de conhecimento e segurança psicológica na eficácia de equipa

[Esta página foi intencionalmente deixada em branco]

Resumo

O trabalho de equipa e, conseqüentemente, a sua eficácia, tem demonstrado uma importância fulcral para as organizações. Nesse seguimento, também surgiram vários estudos no sentido de perceber quais os fatores que poderiam influenciar o desempenho de equipa, sendo de especial importância o papel dos comportamentos de liderança orientados para a partilha de conhecimento. O presente estudo pretendeu preencher algumas das lacunas da literatura, analisando *inputs* e mediadores adicionais que pudessem ter influência no desempenho de equipa. Desta forma, testámos o efeito mediador da partilha de conhecimento na relação entre a liderança e o desempenho de equipa e ainda, o papel moderador da segurança psicológica na relação entre a partilha de conhecimento e a eficácia de equipa. Para isso, recorremos ao estudo quantitativo e a uma análise de grupo, aplicando questionários a 46 equipas pertencentes à área da consultoria e auditoria. A partir da análise de resultados não foi possível confirmar a hipótese do papel mediador da partilha de conhecimento, mas conseguimos identificar que a moderação da segurança psicológica na relação entre a partilha de conhecimento e o desempenho de equipa, é positiva e significativa. Para além disso, foi possível perceber que a influência dos comportamentos da liderança orientada para a partilha de conhecimento não teve efeito no desempenho de equipa. Mediante estes resultados, no final são apresentadas algumas limitações do estudo, possíveis pesquisas futuras e implicações práticas para as organizações.

Palavras-chave: liderança de equipa; partilha de conhecimento; segurança psicológica; desempenho; eficácia de equipa.

Códigos do sistema de classificação JEL:

O15 – Recursos Humanos; Desenvolvimento Humano

D23 – Comportamento Organizacional

J24 – Capital Humano

O papel da liderança, partilha de conhecimento e segurança psicológica na eficácia de equipa

[Esta página foi intencionalmente deixada em branco]

Abstract

Teamwork and, consequently, team effectiveness, has demonstrated a central importance for organizations. In this sense, several studies have also emerged in order to understand which factors could influence team performance, with the role of team leadership being especially important. The present study aimed to fill some of the gaps in the literature, analyzing additional inputs and mediators that could influence team performance. In this way, we tested the mediating effect of knowledge sharing on the relationship between leadership and team performance and also the moderating role of psychological security in the relationship between knowledge sharing and team effectiveness. For this, we used a quantitative study and a group analysis, applying questionnaires to 46 teams belonging to the consulting and auditing area. From the analysis of results, it was not possible to prove the hypothesis of the mediating role of knowledge sharing, but we were able to identify that the moderation of psychological security in the relationship between knowledge sharing and team performance is positive and significant. In addition, it was possible to perceive that the influence of leadership behaviors oriented towards knowledge sharing had no effect on team performance. Based on these results, at the end, some study limitations, possible future research and practical implications for organizations are presented.

Keywords: team leadership; knowledge sharing; psychological safety; performance; team effectiveness.

JEL classification system codes:

O15 – Human Resources; Human Development

D23 – Organizational Behavior

J24 – Human Capital

[Esta página foi intencionalmente deixada em branco]

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	iii
Abstract	v
Introdução	1
Capítulo 1. Revisão de Literatura	3
1.1. Eficácia de equipa	3
1.2. Liderança e Eficácia de Equipa	5
1.3. Conhecimento	7
1.3.1. Tipos de conhecimento	7
1.4. Gestão de Conhecimento Organizacional	8
1.4.1. Teoria da Criação do Conhecimento	9
1.6. Partilha de Conhecimento	10
1.6.1. Teoria da Troca Social	11
1.7. O Papel Mediador da Partilha de Conhecimento em Equipa	11
1.7.1. O Papel do Líder na Partilha de Conhecimento	13
1.7.2. O Papel da Partilha de Conhecimento na Eficácia de Equipa	14
1.8. Impedimentos à Partilha de Conhecimento	15
1.9. Clima de Equipa	16
1.10. O papel moderador da Segurança Psicológica	18
Capítulo 2. Método	21
2.1. Participantes	21
2.2. Procedimento	21
2.3. Operacionalização das variáveis	22
2.3.1. Liderança Orientada para a Partilha de Conhecimento	22
2.3.2. Partilha de conhecimento em equipa	22
2.3.3. Segurança Psicológica	23
2.3.4. Eficácia de equipa	23
Capítulo 3. Resultados	25
3.1. Agregação das variáveis	25

3.2. Teste de hipóteses	25
3.3. Resultados das hipóteses	26
3.3.1. Efeito Total	26
3.3.2. Mediação	26
3.3.3. Moderação	27
Capítulo 4. Discussão e Conclusão	31
4.1. Limitações	33
4.2. Pesquisas Futuras	35
4.3. Implicações Práticas	35
Referências Bibliográficas	37
Anexos	47
Anexo A – Questionário dos colaboradores	47
Anexo B – Questionário do líder	53
Anexo C – Carta apresentação de objetivos do estudo	55
Anexo D – Modelo de Investigação	56

Índice de Quadros

Quadro 3.1 - Estatísticas descritivas e correlações das variáveis em análise	26
Quadro 3.2 - Resultados de regressão para o modelo de mediação via partilha de conhecimento	27
Quadro 3.3 - Papel da segurança psicológica (moderadora) na relação entre a partilha de conhecimento e o desempenho de Equipa	28
Quadro 3.4 - Resultados da análise da moderação da segurança psicológica entre partilha de conhecimento e desempenho de equipa para vários níveis de segurança psicológica	29

Índice de Figuras

Figura 1.1 - Modelo conceptual de investigação	20
Figura 3.1 - Moderação da segurança psicológica entre partilha de conhecimento e desempenho de equipa	29

Introdução

Nos últimos anos, com a crescente influência das equipas no desempenho e na vantagem competitiva organizacional, tem-se dado um gradual interesse pelo estudo das variáveis que afetam a sua eficácia (Ilgen, Hollenbeck, Johnson, & Jundt, 2005a; Kozlowski & Bell, 2012; Kozlowski & Ilgen, 2006). A literatura tem vindo a identificar recorrentemente a liderança de equipa como um componente importante do desenvolvimento e da eficácia de equipa, afirmando que o líder é de facto essencial para atingir os objetivos e o esforço coletivo (Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001). No caso do presente estudo serão explorados os comportamentos da Liderança Orientada para a Partilha de Conhecimento (LOPC), ou seja, um líder de equipa que cultiva um contexto de partilha de conhecimento em equipa.

Apesar da reconhecível importância do líder para se atingir processos eficazes de equipa, é preciso constatar que essa influência não se faz de forma isolada. Com base nos modelos I-P-O (*input-process-output*) e IMOI (*input-mediator-output-input*) foram desenvolvidos modelos teóricos em que inseriam mediadores na relação. É o caso da partilha de conhecimento e da gestão de conhecimento, que foram definidos como processos centrais que, em simultâneo, resultam no desempenho superior das equipas (Srivastava, Bartol, & Locke, 2006).

O estudo deste tema torna-se pertinente na medida em que, apesar dos vários recursos organizacionais que permitem a partilha de conhecimento, é crescentemente mais difícil a sua retenção quando a força de trabalho é cada vez mais transitória. É ainda de salientar que, com a constante mudança e inovação do mundo organizacional, é necessário que as equipas aproveitem o máximo de conhecimento que têm, compartilhando e observando-o prontamente.

O conhecimento é um recurso essencial para as organizações aumentarem a vantagem competitiva numa economia cada vez mais complexa e dinâmica e, embora a literatura tenha vindo a sustentar as dinâmicas de gestão do conhecimento organizacional, a investigação é reduzida no que diz respeito aos processos de grupo de gestão do conhecimento (Xue, Bradley, & Liang, 2011). Neste sentido, pretende-se explorar estas lacunas de investigação, através do estudo da partilha de conhecimento dentro de equipas, analisando, conseqüentemente, qual o seu papel mediador na influência da LOPC na eficácia de equipa, mais propriamente no desempenho do grupo.

Adicionalmente, a pesquisa organizacional identificou a segurança psicológica de equipa como um fator importante para entender de que forma as pessoas colaboram para alcançar um resultado compartilhado (Edmondson, 1999), ajudando a explicar a razão pela qual os

O papel da liderança, partilha de conhecimento e segurança psicológica na eficácia de equipa

funcionários compartilham informações e conhecimentos. Vários modelos foram desenvolvidos sobre o papel direto, mediador e moderador da segurança psicológica na aprendizagem, inovação e desempenho da equipa (Carmeli, Reiter-Palmon, & Ziv, 2010; Hirak, Peng, Carmeli, & Schaubroeck, 2012; Schaubroeck, Lam, & Peng, 2011). Contudo, o número de estudos que se foca no papel moderador da segurança psicológica na relação entre a partilha de conhecimento e a eficácia de equipa é praticamente inexistente, pelo que se torna pertinente a investigação em causa. De facto, existem cada vez mais barreiras de motivação e comunicação para partilhar conhecimento em equipa, sendo por isso importante explorar o papel do clima de equipa na relação anteriormente mencionada. Para além disso, as organizações têm vindo a desvalorizar a importância do clima de equipa na difusão de conhecimento. Consideram apenas os meios tecnológicos para que tal aconteça, sem considerar o receio e o medo de partilhar conhecimentos dentro da própria equipa.

O presente estudo pretende, assim, discutir a importância da partilha de conhecimento na eficácia de equipas, com um foco particular nos comportamentos da LOPC como um antecedente para que a partilha de conhecimento ocorra dentro da equipa. A segurança psicológica será analisada como um possível moderador nesta relação, isto é, pretende-se verificar como a partilha de conhecimento pode afetar a eficácia de equipa, sendo a segurança psicológica importante para aumentar ou diminuir a relação entre estas duas variáveis.

CAPÍTULO 1.

Revisão de Literatura

1.1. Eficácia de equipa

Nos últimos anos, muitas organizações reestruturaram o trabalho em equipa, para permitir respostas mais rápidas, flexíveis e adaptáveis ao inesperado, pelo que a estrutura do trabalho tornou a eficácia da equipa uma preocupação organizacional importante.

Muito do trabalho nas organizações é completado através do trabalho em equipa (Zaccaro et al., 2001), sendo que surgiram diversos estudos sobre o comportamento e o desempenho em grupo (Hackman, 1983) e modelos teóricos que procuram explicar a eficácia de equipa (Zaccaro et al., 2001).

Quanto ao conceito de trabalho de equipa, apesar das várias definições que foram surgindo, as equipas são definidas, em geral, como um conjunto de indivíduos que interagem socialmente de forma a atingir um objetivo em comum, sendo que os seus membros apresentam diferentes papéis e responsabilidades no ambiente organizacional (Kozlowski & Ilgen, 2006). São importantes na medida em que permitem atingir objetivos que não seriam possíveis de alcançar individualmente (Zaccaro et al., 2001).

Aliado ao trabalho de equipa, estão os processos de equipa, que realmente permitem o seu sucesso e eficácia (Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001). Os processos de equipas são definidos pelos autores como atos interdependentes dos membros que convertem *inputs* em *outputs* por meio de atividades cognitivas, verbais e comportamentais e, em simultâneo, são considerados como essenciais para encenar as tarefas de equipas para o cumprimento dos objetivos (Marks et al., 2001).

O estudo da eficácia de equipas tem sido desenvolvido ao longo dos anos baseado numa lógica de *Input-Process-Output*, formulada, primeiramente, por McGrath (1964) e, posteriormente, por Hackman (1987). Este modelo permitiu o crescimento de investigações que colocam os processos de equipa com um papel principal (Marks et al., 2001).

Neste modelo, Kozlowski e Ilgen (2006), referem que os *inputs* dizem respeito às características da equipa e aos recursos que a equipa tem disponível para a realização do trabalho tanto a nível individual (traços de personalidade, pontos fortes, fracos e preferências), de equipa (recursos a que têm acesso, tamanho da equipa) ou da organização (como a equipa trabalha com outras equipas da organização).

O papel da liderança, partilha de conhecimento e segurança psicológica na eficácia de equipa

Os processos estabelecem a ligação entre os *outputs* e *inputs* e correspondem às atividades nas quais os membros se envolvem e interagem. São considerados como construções que emergem ao longo do tempo (estados emergentes) à medida que os membros da equipa interagem e a equipa se desenvolve (Marks et al. 2001), sendo considerada a forma como os membros alinham os seus recursos para fazerem frente às exigências das tarefas (Kozlowski & Ilgen, 2006) tornando-se, desta forma, fundamentais para a eficácia de equipa.

Por fim, os *outputs*, têm três facetas: (1) o desempenho julgado por outras pessoas relevantes e externas à equipa; (2) a satisfação das necessidades dos membros de equipa; (3) a viabilidade, ou a disposição dos membros de permanecer em equipa (Hackman, 1987), o que no seu total pode ser traduzido na eficácia de equipa.

Alguns autores apontaram algumas limitações ao modelo enunciado anteriormente, nomeadamente o facto de a estrutura clássica ser insuficiente para caracterizar as equipas, restringindo, em simultâneo, o pensamento sobre estas. De acordo com Ilgen, Hollenbeck, Johnson e Jundt (2005), alguns dos mediadores não são considerados verdadeiros processos de equipa, mas estados emergentes da equipa. Em segundo lugar, o modelo estipula um ciclo único em direção aos *outputs*, não considerando um ciclo de *feedback*.

De forma a dar resposta a estas limitações, como modelo alternativo, Ilgen et al. (2005) usaram o termo IMOI (*input-mediator-output-input*), substituído o P (processos) por M (mediadores), de forma a incluir uma faixa mais ampla de variáveis explicativas do desempenho e viabilidade da equipa. Acrescentaram ainda o I, de forma a explicar a noção de *feedback* causal cíclico. De acordo com os autores, o próprio modelo inclui estágios de desenvolvimento da equipa: a fase de desenvolvimento IM, o que implica a formação, a fase de funcionamento (MO), e fase final (OI).

Marks, Mathieu e Zaccaro (2001) ainda definiram que este modelo está associado a episódios cíclicos de transição e ação. Tal significa que, primeiramente, a equipa focou-se numa fase de transição, isto é, em atividades de avaliação ou planeamento destinadas a promover a realização da meta. Posteriormente, na fase de ação, realizam atividades de trabalho que contribuíram diretamente para a realização da meta. Essa abordagem episódica sugere que as equipas se envolvam ativamente em diferentes momentos do trabalho e com diferentes objetivos.

O presente estudo terá em consideração os modelos anteriormente mencionados, procurando investigar de que forma a LOPC influencia a eficácia de equipa através do mediador “partilha de conhecimento em equipa”.

1.2. Liderança e Eficácia de Equipa

À medida que a importância do trabalho de equipa aumenta nas organizações, a pesquisa começa a focar-se na liderança como impulsionador do sucesso e eficácia de equipa (Morgeson, DeRue, & Karam, 2010). O desempenho da equipa deriva de várias características fundamentais, pelo que os processos eficazes de liderança representam o fator mais crítico no sucesso das equipas organizacionais (Zaccaro et al., 2001). Neste sentido, as equipas contêm indivíduos responsáveis pela coordenação e definição dos objetivos de equipa, definidos como líderes de equipa.

Foram realizadas várias pesquisas acerca do papel dos líderes na promoção de aprendizagem das equipas (Edmondson, 1999; Kozlowski, Gully, McHugh, Salas, & Cannon-Bowers, 1996), como os líderes de equipa gerem eventos que ocorrem no contexto de equipa (Morgeson, 2005) e ainda foram desenvolvidas teorias mais tradicionais da liderança, como a teoria da liderança transformacional, e como os papéis de liderança são compartilhados em equipas (Carson, Tesluk, & Marrone, 2007; Hiller, Day, & Vance, 2006; Pearce & Sims, 2002).

Como Zaccaro, Heinen e Shuffler (2009) observaram, estes mesmos modelos tradicionais apresentavam limites na medida em que tendem a não fazer a distinção entre interações líder-subordinado e líder-equipa, não se verificando a interação entre equipa e processos de liderança. Para além disso, as pesquisas tradicionais tendem a concentrar-se numa liderança mais “formal”.

De forma a dar resposta a estas limitações, foi desenvolvido o conceito de liderança funcional sendo que, nesta perspetiva, o líder é visto como alguém que assume a responsabilidade de satisfazer as necessidades da equipa (McGrath, 1962; Fleishman et al., 1991; Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001) ou, mais propriamente, o papel da liderança é "fazer, ou fazer que seja feito, o que não estiver a ser tratado adequadamente para as necessidades do grupo" (McGrath, 1962, p.5).

Os autores abordaram a liderança funcional para explicar o relacionamento entre o líder e equipa, e neste sentido, a liderança não é definida como um conjunto específico de comportamentos, mas como o que os líderes fazem ou devem fazer para que o desempenho da equipa seja eficaz. Nesta perspetiva os líderes são responsáveis por diagnosticar os problemas de equipa e solucionar o que quer que seja que esteja a impedir a concretização dos objetivos da mesma.

Quanto às funções do líder de equipa, é de salientar Hackman e Walton (1986), que referiram que os líderes têm duas funções principais dentro da equipa: monitorização e ação.

O papel da liderança, partilha de conhecimento e segurança psicológica na eficácia de equipa

Na monitorização os líderes têm que prever e detetar quaisquer problemas que a equipa possa ter (por exemplo, obter e interpretar dados sobre condições de desempenho), devendo promover as ações necessárias para criar e manter essas condições de desempenho.

Tal como tínhamos enunciado no capítulo anterior, as equipas atuam em episódios cíclicos de transição e ação. As funções mais importantes de liderança de equipa na fase de transição são garantir que a equipa é formada pelas pessoas certas; definir a missão da equipa; estruturar os papéis dentro da equipa; facilitar processos de *feedback*, de forma a que contribuam para a realização da fase de ação da equipa (Morgeson et al., 2010). Na fase da ação, as funções do líder implicam a monitorização da equipa, desafiando-a para uma melhoria contínua e incentivando para agir de uma forma autónoma com um clima social positivo.

O modelo desenvolvido por Zaccaro et al. (2001) compreende quatro dimensões centrais das atividades de liderança que são promovidas pelos líderes: (1) a procura e estruturação da informação, que consiste na pesquisa, avaliação e organização da informação relacionada à meta de equipa; (2) a utilização da informação na resolução dos problemas, ou seja, aplicação da informação adquirida pelo líder de forma a resolver os problemas de equipa; (3) a gestão dos recursos humanos, o que implica motivar, coordenar, monitorizar os membros da equipa, desenvolvendo planos e soluções; e (4) a gestão de recursos materiais, onde o líder adquire recursos materiais adequados para a ação de equipa. É de realçar que os autores não argumentam que a eficácia do grupo possa ser explicada inteiramente pela ação da liderança. É provável que as características ambientais, organizacionais e de equipa moderem a magnitude desses efeitos.

Estas funções propostas por Zaccaro et al. (2001) influenciam a equipa em quatro conjuntos de processos de equipa: cognitivos (modelos mentais partilhados, processamento da informação coletiva, metacognição da equipa); motivacionais (coesão da tarefa da equipa, eficácia coletiva); afetivos (controlo do conflito, normas de controlo da emoção da equipa, presença/ausência de contágio emocional, composição emocional da equipa), e de coordenação.

Posteriormente Zaccaro et al. (2009) afirmaram que a liderança de equipa é, de facto, essencial para a eficácia de equipa ao ajudar os membros a atingir objetivos, onde o esforço coletivo alcança mais do que a nível individual.

No caso do presente estudo, iremos analisar uma função específica da liderança de equipa. Trata-se de uma LOPC, isto é, diz respeito a comportamentos do líder para desenvolver e moldar um contexto propício à partilha de conhecimento na equipa e que iremos observar se, efetivamente, terá impacto na difusão e partilha de conhecimento no grupo de trabalho.

O papel da liderança, partilha de conhecimento e segurança psicológica na eficácia de equipa

Mediante a análise da literatura é proposta a seguinte hipótese de investigação:

Hipótese 1: A liderança orientada para a partilha de conhecimento está positivamente associada ao desempenho de equipa.

1.3. Conhecimento

O estudo em causa pretende investigar o papel mediador da partilha de conhecimento na relação da liderança no desempenho de equipa, pelo que importa, em primeiro lugar, definir no que consiste o conhecimento organizacional.

O conhecimento foi descrito como a “mistura de experiência, valores, informações e *insights* de especialistas que fornecem uma estrutura para avaliar e incorporar novas informações” (Davenport & Prusak, 1998, p. 5), sendo ainda definido como o capital intelectual da organização, cada vez mais importante na promoção da vantagem competitiva (Van den Hooff & Huysman, 2009). Por outro lado, Alavi e Leidner (2001) definiram conhecimento como “informação possuída na mente dos indivíduos: são informações personalizadas (que podem ou não ser novas, exclusivas, úteis ou precisas) relacionadas a factos, procedimentos, conceitos, interpretações, ideias, observações e julgamentos” (p.6).

Os recursos de conhecimento atendem aos critérios de Barney (1991) para recursos capazes de fornecer vantagens competitivas organizacionais, sendo considerado um recurso valioso, raro, inimitável, não substituível. Por outro lado, foi ainda apontado como um ativo estratégico que permite alcançar processos de aprendizagem da organização (Lado & Wilson, 1994).

1.3.1. Tipos de conhecimento

Quanto aos tipos de conhecimento, é necessário distinguir entre conhecimento tácito e explícito diferenciados por Reid e Polanyi (1959).

O conhecimento tácito é implícito, refere-se às *skills* e conhecimentos operacionais e está enraizado em ações, procedimentos ou rotinas (Nonaka & Von Krogh, 2009). Diz, portanto, respeito ao conhecimento possuído por indivíduos que é difícil de se comunicar com os outros por meio de palavras e símbolos (Reid & Polanyi, 1959) e só pode ser transmitido através da experiência (Wagner & Sternberg, 1985). Nonaka (1994), por outro lado, sugeriu que o destinatário poderia obter o conhecimento tácito da fonte por meio de socialização, observação e aprendizagem. Pensa-se frequentemente que a transferência de conhecimento tácito exige amplo contacto e confiança pessoal (Brockmann & Anthony, 2002) e a sua partilha é feita através de um ato voluntário, que depende da vontade própria dos membros de equipa (Kakar,

O papel da liderança, partilha de conhecimento e segurança psicológica na eficácia de equipa

2018). As pessoas geralmente possuem uma grande quantidade de conhecimento tácito valioso, difícil de imitar, descrever e transferir e, devido à sua dificuldade de transmissão, este conhecimento tem sido alvo de atenção quanto aos fatores que permitem a sua transferência (Rosendaal & Bijlsma-Frankema, 2015).

Por outro lado, o conhecimento explícito é facilmente comunicado e transferido usando a linguagem escrita e formal, pelo que pode ser comunicado por comunicação verbal (Polanyi, 1962). Consiste em regras, procedimentos, políticas, práticas e métodos que podem estar disponíveis em manuais e livros. Este tipo de conhecimento pode considerar-se que é fácil de aceder e partilhar (Kakar, 2018).

Comparado com o conhecimento explícito, o conhecimento tácito pode fornecer às organizações uma vantagem competitiva que não pode ser facilmente imitada pelos seus concorrentes (Nonaka, 1994). A transferência destes dois tipos de conhecimento exige esforço de ambas as partes. É de realçar que a criação de novo conhecimento implica a interação entre estes dois tipos de conhecimento (Kessel, Kratzer, & Schultz, 2012).

1.4. Gestão de Conhecimento Organizacional

Apesar das várias definições sugeridas pela literatura, a mais simples e sucinta é a de Rowley (2000) que define a gestão de conhecimento como “a exploração e desenvolvimento dos ativos de conhecimento de uma organização, com o objetivo de promover os objetivos da organização. O conhecimento gerido, implica o conhecimento explícito, que está documentado, e o tácito, subjetivo” (p.11). De facto, a gestão de conhecimento assume um papel importante na melhoria dos processos de uma organização (Brajer-Marczak, 2016).

A capacidade de uma organização de criar, identificar, partilhar, aplicar e aumentar o repositório de conhecimento é de tal modo importante, que a literatura tem enfatizado os seus benefícios. Em primeiro lugar, é comum realçarem a importância na vantagem competitiva organizacional (Nonaka, 1994) e no seu sucesso a longo prazo (Kaplan & Norton, 2007). Adicionalmente, a gestão do conhecimento poderá permitir a criação de novas oportunidades de negócio (Grant, 1996) e inovação organizacional (Maurer, Bartsch, & Ebers, 2011).

Segundo Liebowitz (2012), a gestão do conhecimento é combinada por três componentes: pessoas, processo e tecnologia. As pessoas devem contribuir para uma cultura do conhecimento; o processo inclui gerir os processos inerentes à gestão de conhecimento; e a tecnologia deve permitir a criação de uma plataforma unificada para os colaboradores partilharem entre si o conhecimento.

1.4.1. Teoria da Criação do Conhecimento

A Teoria da Criação do Conhecimento (Nonaka, 2009; Nonaka & Konno, 1998; Nonaka & Takeuchi, 1996) explica os modos de conversão do conhecimento, que permitem a formação e o crescimento do conhecimento organizacional: socialização, externalização, combinação e internalização, argumentando que existe a interação entre conhecimento tácito e explícito, através de uma “espiral de conhecimento”.

Nonaka (1997) defende que a socialização tem como objetivo criar e partilhar o conhecimento tácito entre indivíduos, dando-se apenas a conversão de conhecimento tácito para tácito, o que não permite a passagem para conhecimento organizacional. Na externalização já existe a passagem do conhecimento tácito para explícito, sobretudo quando o indivíduo consegue passar o seu conhecimento para procedimentos e documentos, permitindo que seja disponibilizado para toda a organização. A conversão de conhecimento explícito em explícito denomina-se de combinação, permitindo o aumento do conhecimento organizacional. Por fim, a internalização consiste na passagem do conhecimento explícito em tácito e, neste caso, o conhecimento da organização passa para o indivíduo, que reformula o seu próprio conhecimento tácito.

Para Nonaka e Takeuchi (1996) os processos enunciados anteriormente permitem aumentar o conhecimento tácito a nível organizacional e, conseqüentemente, que este seja internalizado pelos indivíduos.

1.5. Etapas de Gestão de Conhecimento Organizacional

Muitos estudiosos identificaram os processos da gestão de conhecimento organizacional.

Cabrita (2009) refere que, de forma a gerir o conhecimento, uma organização deve desenvolver um conjunto de processos que se iniciam na prospeção de conhecimento até à sua aplicação, definindo esta sequência como ciclo de vida do conhecimento. Por outro lado, para Alavi e Leidner (2001), as práticas de gestão de conhecimento nas organizações consistem em criação, armazenamento, partilha e aplicação de conhecimento.

A primeira etapa, definida em comum por muitos dos autores, refere-se à criação do conhecimento. Para Nonaka e Takeuchi (1995) a criação de conhecimento acontece quando existe a interação entre os dois tipos de conhecimento, tácito e explícito.

A segunda etapa pode ser denominada como armazenamento ou retenção de conhecimento. É uma etapa importante na medida em que, a criação de conhecimento não é suficiente se não for passado para a memória organizacional. Cabrita (2009) define retenção de conhecimento

O papel da liderança, partilha de conhecimento e segurança psicológica na eficácia de equipa

como um conjunto de atividades relacionadas com a codificação, a classificação e a organização do conhecimento, também referido como memória organizacional por Stein e Zwass (1995), evitando que o conhecimento seja perdido ou esquecido.

A terceira fase consiste na partilha de conhecimento, foco principal do presente estudo e explorado de seguida, mais aprofundadamente.

Por último, o conhecimento não tem valor nem vantagem competitiva se não for aplicado (Cabrita, 2009), pelo que a última fase diz respeito à aplicação do conhecimento.

1.6. Partilha de Conhecimento

Como foi possível verificar anteriormente, o conhecimento é sobretudo individual, pelo que, para trazer proveitos organizacionais, os funcionários devem estar dispostos a partilhar o seu conhecimento único. As organizações dependem da geração de novas ideias, da reutilização e aplicação de novos conhecimentos, processo esse que é facilitado pela partilha de conhecimento (Majchrzak, Cooper, & Neece, 2004).

Desta forma, a partilha de conhecimento organizacional torna-se um ponto central neste estudo, sendo definido como uma componente importante da gestão de conhecimento, e que pode ser considerado a nível individual, de equipa ou organizacional (Bartol & Srivastava, 2002).

Ipe (2003) define a partilha de conhecimento como “o processo pelo qual o conhecimento mantido por um indivíduo é convertido de forma que possa ser entendida, absorvida e usada por outras pessoas” (p.341).

É importante realçar que a partilha de conhecimento é distinta da troca e transferência de conhecimento uma vez que a transferência de conhecimento envolve a partilha de conhecimento pela fonte de conhecimento e a aquisição e aplicação de conhecimento pelo destinatário (Wang & Noe, 2010). A transferência de conhecimento descreve o movimento de conhecimento entre diferentes unidades, divisões ou organizações, enquanto a partilha de conhecimento está associada ao movimento do conhecimento entre os indivíduos.

De uma forma geral, a partilha de conhecimento está positivamente associada às reduções nos custos de produção, conclusão mais rápida de projetos e desenvolvimento de produtos, capacidade de inovação, crescimento de vendas e receita de novos produtos e serviços (Collins & Smith, 2006; Cummings, 2004; Edmonson & Mofelof, 2006; Hansen, 2002), assim como contribui para a satisfação dos colaboradores (Chan, Pearson, & Entekin, 2003). Por fim, segundo Yang (2007), o processo de partilha de conhecimento permite a aprendizagem

O papel da liderança, partilha de conhecimento e segurança psicológica na eficácia de equipa organizacional e a criação de novos conhecimentos, o que num todo permite a eficácia organizacional.

Partilhar conhecimento entre membros de uma organização possibilita que os indivíduos reflitam sobre as consequências dos seus comportamentos e ações, compreendam o ambiente envolvente e reajam mais rapidamente, sendo essa a única forma de permitir a aprendizagem organizacional.

As organizações precisam de entender a importância de gerir e partilhar o conhecimento interno (Yang, 2010), o que implica evitar a depreciação do conhecimento, ou seja, impedindo que os seus colaboradores saiam sem transferir o seu conhecimento ou que este seja transferido de forma incompleta ou obsoleta (Argote, 1999). Da mesma forma, necessitam de criar uma cultura organizacional que valoriza a partilha de ideias e em que os colaboradores estejam dispostos e motivados a aplicá-las (Cabrera & Cabrera, 2002).

1.6.1. Teoria da Troca de Social

Os indivíduos são livres de não partilhar o seu próprio conhecimento, pelo que foram desenvolvidas teorias sobre os fatores que permitem a partilha de conhecimento entre indivíduos.

A partilha de conhecimento exige uma troca, estando relacionado com a teoria das trocas sociais, que implica a reciprocidade e a retribuição por parte de quem recebe o conhecimento. É uma teoria que descreve o comportamento racional do indivíduo que procura perceber a possibilidade de recompensas que ganharia com a troca social. Este processo é aqui entendido como a doação e a recolha de informação e *know-how* sobre uma tarefa ou processo (Cummings, 2004) e implica, portanto, a existência de um portador de conhecimento e de um recetor de conhecimento (Oldenkamp, 2001), e a existência de dois comportamentos: doar e recolher conhecimento (Van Den Hooff & Ridder, 2004). Ambos os comportamentos são processos ativos, um que envolve uma comunicação ativa com outros sobre quem sabe e outro que consulta ativamente outros para aprender o que eles sabem.

1.7. O Papel Mediador da Partilha de Conhecimento em Equipa

De acordo com De Vries, Van Den Hooff, e De Ridder (2006), é crucial que as organizações e os seus departamentos se envolvam ativamente na sua partilha de conhecimento pelo que equipas, em particular, são um elemento importante na sua concretização, já que a maioria das

O papel da liderança, partilha de conhecimento e segurança psicológica na eficácia de equipa

empresas em mecanismos baseados em equipas. Nesse sentido, este estudo é concretizado através de uma análise grupal, tendo um foco nos processos de equipa.

O conhecimento torna-se propriedade da equipa quando partilhado e, por isso, pode ser definido como um processo de equipa (Nahapiet & Ghoshal, 2009; Edmondson, 2002), que implica a troca de conhecimento tácito e explícito.

É definido como os membros da equipa compartilham ideias, informações e sugestões relevantes para a tarefa (Lee, Gillespie, Mann, & Wearing, 2010; Srivastava et al., 2006), permitindo também a criação, em conjunto, de novo conhecimento (De Vries et al., 2006). A partilha de conhecimento envolve interação e comunicação entre os membros da equipa (Cohen & Bailey, 1997), que dependem uns dos outros para atingir objetivos comuns (Kessel et al., 2012), e inclui a coordenação implícita de conhecimentos ou informações sobre quem sabe o quê no grupo (Faraj & Sproull, 2000). Para além disso, a partilha de conhecimento ocorre quando um indivíduo está disposto a ajudar e a aprender com os outros no desenvolvimento de novas capacidades (Yang, 2010).

Segundo Edmondson (2002) as equipas são um ponto importante no processo de aprendizagem organizacional porque o diálogo e a troca de conhecimentos necessários ocorrem principalmente a nível de grupo, servindo como ponto de partida para a aprendizagem organizacional e individual. A existência de partilha de conhecimento a nível grupal, para além de permitir que conhecimentos não permaneçam subutilizados, pode ter um impacto na cultura de aprendizagem organizacional. Para isso, deve existir um incentivo à colaboração e aprendizagem dentro da equipa (Marsick & Watkins, 2003; Yang, Watkins, & Marsick, 2004).

De forma a entender o processo da partilha de conhecimento dentro da equipa, podemos referir a Teoria da Cooperação e Competição (Deutsch, 1949, 1973; Johnson & Johnson, 1989; Tjosvold, 1998). Tal sugere que as pessoas, dentro de uma equipa, ou percebem que os seus objetivos são comuns, ou agem de forma competitiva. Se houver interdependência e cooperação ao nível dos resultados, é provável que os membros tenham confiança entre si e um clima de segurança psicológica, o que pode ser uma condição necessária para a eficácia da equipa.

Por fim, é de salientar que uma relação mediada entre liderança e desempenho de equipa, via partilha de conhecimento, requer não apenas uma relação positiva significativa entre liderança e partilha de conhecimento, mas também relações significativas entre partilha de conhecimento e eficácia e liderança e eficácia de equipa, sendo que esta última já foi explorada anteriormente. As restantes relações serão analisadas de seguida de forma a comprovar teoricamente o papel mediador da partilha de conhecimento em equipa.

1.7.1. O Papel do Líder na Partilha de Conhecimento

Nos últimos anos, a pesquisa sobre a partilha de conhecimento em equipas identificou uma variedade de determinantes, incluindo traços de personalidade (Matzler, Schwarz, Deutinger, & Harms, 2008), estilos de comunicação em equipa e atitudes de partilha de conhecimento (De Vries et al., 2006), familiaridade interpessoal (Gruenfeld, Mannix, Williams, & Neale, 1996), diversidade estrutural (Cummings, 2004) e diversidade de conhecimentos dos membros da equipa, e tamanhos de equipa (Stasser & Stewart, 1992). Entre os fatores determinantes, a liderança mostrou uma influência particularmente forte na partilha de conhecimento da equipa (Politis, 2001; Srivastava et al., 2006).

No caso deste estudo em concreto, enfatizamos a influência de um LOPC, o que implica focar nos seus comportamentos que cultivam um contexto de partilha de conhecimento na equipa. De facto, as ações do líder podem afetar o modo como as pessoas estão ou não dispostas a falar (Edmondson, 1996) e, portanto, partilhar informações e conhecimentos relevantes à tarefa e à equipa.

A influência do líder é um preditor significativo no esforço individual relacionado com a frequência de partilha de conhecimento em equipa (Wang & Noe, 2010). São os líderes que têm controlo direto sobre quais as atividades que são recompensadas, que incentivam comportamentos e que definem como o trabalho será valorizado na organização, ou seja, são os líderes que incentivam os membros de equipa a partilharem as suas ideias com os restantes membros da equipa (Bryant, 2003).

Em primeiro lugar, o líder deve atuar como um mentor da equipa desenvolvendo uma atitude empática para com estes. Da mesma forma, pode desenvolver um papel de facilitador que contribui para um clima de equipa definido por boas relações interpessoais (Yang, 2007). Um líder que demonstre preocupação e bem-estar pelos membros de equipa, incita o envolvimento no processo de tomada de decisão e, por sua vez, encoraja a partilha de conhecimento (Sarin & McDermott, 2003). Por outro lado, deve clarificar as metas e objetivos de equipa, permitindo a melhor comunicação e compreensão entre os membros de equipa (Sarin & McDermott, 2003).

Ainda de acordo com Bain e Mann (2005), os líderes que atuam como construtores de conhecimento, fornecem conselhos sobre questões técnicas, desenvolvem os conhecimentos da equipa, procuram novas ideias, iniciam novas abordagens à equipa, monitorizam a qualidade do trabalho de equipa e, segundo Eppler e Sukowski (2000) devem servir como um modelo e orientar os membros da equipa no desenvolvimento do conhecimento. Ao oferecer novas ideias,

O papel da liderança, partilha de conhecimento e segurança psicológica na eficácia de equipa

desafiar soluções técnicas e estimular novas abordagens no trabalho, os líderes permitem a discussão dentro da equipa e criam oportunidades e processos que estimulam e incentivam a partilha de conhecimento (Lee et al., 2010).

Os líderes devem, sobretudo, minimizar as diferenças de poder dentro das equipas, uma vez que as diferenças de poder podem intensificar o sentimento de risco interpessoal (Edmondson, 2003). Em contextos em que as diferenças formais de poder estão presentes e a comunicação é importante para o desempenho, cabe aos que têm poder encontrar maneiras de minimizar. Para mitigar tais efeitos e, portanto, diminuir as assimetrias de poder, o líder pode treinar a equipa, enfatizando a necessidade de trabalho em equipa. Isso inclui esclarecer, fornecer *feedback* e pedir opinião dos membros da equipa, estando acessível e aceitando ideias e perguntas, e ajudando, em simultâneo, a que estes entendam a importância da contribuição de todos para a eficácia coletiva do grupo (Edmondson, 2003). Atenuar as assimetrias de poder, diminui a preocupação dos membros se sentirem humilhados ou rejeitados ao falar e partilhar ideias. Segundo Edmondson (2003) os líderes devem apoiar e direcionar as suas ações para as dimensões emocionais e interpessoais, fazendo com que estes assumam riscos interpessoais.

O objetivo do trabalho em equipa é melhor alcançado quando os líderes criam condições psicológicas de segurança (Kahn, 1990), reduzindo as barreiras para falarem abertamente.

1.7.2. O Papel da Partilha de Conhecimento na Eficácia de Equipa

A partilha de conhecimento é considerada por Srivastava, Bartol e Locke (2006) como um processo de equipa, que permite, conseqüentemente, a sua eficácia e melhoria de desempenho. Este processo permite a melhor tomada de decisão; coordenação de equipa (Srivastava et al., 2006); resolução de problemas (Kogut & Zander 1992), desenvolvimento de novas soluções e criatividade (Nonaka & Takeuchi, 1995); troca de ideias, perspetivas, informações e talentos dentro da equipa (Cummings, 2004) e é, sobretudo, considerado um elemento básico no processo de aprendizagem da equipa (Wilson, Goodman, & Cronin, 2007; Van Woerkom & Sanders, 2010).

A melhor tomada de decisão é explicada por Strasses e Titus (1985) que descobriram que o aumento da partilha de conhecimento levou a uma consideração mais abrangente das alternativas e opções e à melhor compreensão do problema, permitindo também que resolvam problemas mais complexos e ambíguos (Cross, 2001). No fundo, a partilha de conhecimento permite que os membros possam aprender com as experiências dos outros.

O papel da liderança, partilha de conhecimento e segurança psicológica na eficácia de equipa

Este processo permite também a coordenação de equipa ao possibilitar a criação de modelos mentais partilhados, ou seja, de conhecimentos comuns mantidos pelos membros de equipa acerca das suas tarefas. Desta forma, os membros de equipa são capazes de estar alinhados durante a execução da tarefa.

Para além dos autores mencionados, muitos outros académicos já tinham estudado e aprofundado o impacto da partilha de conhecimento na eficácia da equipa, sendo que foi definido como um processo que permite aprender e aumentar a capacidade do grupo de atingir os seus objetivos (Hsiu-Fen Lin, 2006). A aprendizagem ocorre por meio de discussões e partilha de conhecimento entre os membros de equipa e, dessa forma conseguem completar as suas tarefas de equipa (Law & Chuah, 2004) e, conseqüentemente, permitir a sua eficácia de equipa. Os membros mais jovens devem ter predisposição e serem incentivados a aprender com os que são mais experientes (Hobday, 2000). É de realçar que para que se traduza na sua eficácia, as equipas não devem apenas compartilhar o conhecimento, mas aplicá-lo de forma eficaz (Majchrzak et al., 2004).

Como pudemos evidenciar, a literatura enfatiza a relação positiva entre a LOPC, a partilha de conhecimento e a eficácia de equipa, pelo que podemos formular a seguinte hipótese de investigação:

Hipótese 2: A partilha de conhecimento é mediadora da relação entre a LOPC e o desempenho de equipa.

1.8. Impedimentos à Partilha de Conhecimento

Foi provado que a partilha de conhecimento na equipa é um ponto de partida para a criação de conhecimento organizacional. Contudo, é preciso que os membros de equipa criem, compartilhem e usem o conhecimento, estando dispostos a recebê-lo e a transmiti-lo (Ipe, 2003), pelo que se pode concluir que, de certa forma, este processo depende de um ato voluntário (Davenport, 1997). Para além disso, a partilha de conhecimento pode ser entendida como um comportamento extra-papel, não sendo considerado uma obrigação formal de trabalho (Van Dyne & LePine, 1998). O problema reside, tal como enfatizado por Yang (2008), no facto dos colaboradores ignorarem a importância de compartilhar e transferir o seu conhecimento e ainda o considerarem como um comportamento de risco (Rosendaal & Bijlsma-Frankema, 2015), o que pode ser justificado por várias razões.

Em primeiro lugar, os colaboradores geralmente não compartilham o seu conhecimento relacionado ao trabalho com outros funcionários por causa do valor e da vantagem competitiva

O papel da liderança, partilha de conhecimento e segurança psicológica na eficácia de equipa

que pode trazer para si mesmos (Lin, 2007), ficando com medo que sejam impedidos de subir na carreira (Yang, 2010), devido à noção que desenvolvem de que “conhecimento é poder”. A troca de conhecimento inclui receber e fornecer conhecimento, mas cada membro de equipa tenta maximizar o seu retorno pessoal com a troca de conhecimento, ficando mais entusiasmados em receber do que a fornecer conhecimento (Cabrera & Cabrera, 2002). Posto isto, existe uma desigualdade na troca de conhecimento que acaba por afetar tanto o grupo, como os indivíduos que desejam partilhar os seus conhecimentos (Kakar, 2018).

Em segundo lugar, Szulanski (1996) identificou o medo de não se ser devidamente recompensado e a falta de tempo e recursos para efetuar a transferência de conhecimento. A falta de tempo foi sobretudo explorada por académicos, ao referirem que a partilha de conhecimento é um processo potencialmente demorado (Hew & Hara, 2007), fazendo com que estes tenham como prioridade a resolução da tarefa em vez da partilha do seu conhecimento.

Dentro da equipa, ainda se pode dar o problema de simplesmente estes preferirem trabalhar sozinhos (Marshall, 1997), acreditando que são especialistas (Trussler, 1998) e, portanto, não precisam de receber conhecimento de outros.

Para além disso, a partilha de conhecimento tácito torna-se particularmente difícil não sendo este facilmente codificado em palavras e símbolos. Associado a este tipo de conhecimento, Rosendaal e Bijlsma-Frankema (2015) referiram ainda o sentimento de risco que o colaborador pode sentir vendo que o seu conhecimento tácito está a ser explorado para benefícios individuais por parte de outros membros de equipa.

Por fim, o problema que é mais explorado no estudo, assenta no receio e no constrangimento em partilhar conhecimento potencialmente errado com o colega (Siemsen, Roth, Balasubramanian, & Anand, 2009). O funcionário pode sentir medo de críticas, de enganar a pessoa, sentir falta de confiança e comunicação dentro da equipa (Hu & Randel, 2014), acabando por acumular esse conhecimento para si (Tucker & Edmondson, 2003).

Estas preocupações devem ser ultrapassadas de modo a permitir que estes percecionem os benefícios maiores acumulados para toda a equipa (Rosendaal & Bijlsma-Frankema, 2015).

1.9. Clima de Equipa

Como verificámos anteriormente, o clima de cooperação e confiança interpessoal é essencial para a partilha e troca de conhecimento dentro de equipa. É necessário um clima que vai além da mera troca de informações e da comunicação.

O papel da liderança, partilha de conhecimento e segurança psicológica na eficácia de equipa

Muitos estudos têm realçado a importância do clima de equipa, mais especificamente, da importância da confiança interpessoal (Hedlund & Nonaka, 1993; Nonaka, 1994), considerando que esta permite um comportamento de cooperação entre os indivíduos.

O clima de equipa é formado por três dimensões: afiliação, confiança e inovação (Brock, Robert, & Kim, 2005).

A confiança, em específico, é entendida como um mecanismo de cooperação entre atores (Badcock & Gambetta, 1990) que ajuda a superar a noção de comportamento de risco individual a favor de uma orientação coletiva. Facilita a identificação com a equipa, motiva os indivíduos a direcionar os seus esforços à realização dos objetivos de equipa ao invés dos seus objetivos individuais (Dirks, 1999). Para além disso, segundo Zand (1972) a confiança permite a partilha de ideias, informações, envolvência nos processos de equipa, abertura perante os membros, o desenvolvimento de soluções mais inovadoras e com mais eficiência no grupo. Segundo Weick e Roberts (1993), estes precisam de confiar nos membros para confiar nas suas capacidades. A definição altamente citada de Rousseau, Sitkin, Burt, e Camerer (1998) define a confiança como um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar a vulnerabilidade com base em expectativas positivas das intenções ou do comportamento de outra. Sendo a partilha de conhecimento considerada como um comportamento de risco, é esperado que a confiança nos colegas de equipa e no líder permita a sua promoção (Rosendaal & Bijlsma-Frankema, 2015).

A afiliação refere-se à coesão de equipa, mais propriamente a um sentimento de união entre os membros de equipa, e é definida como a atração dos membros para a equipa aumentando a disposição para ajudar o outro, partilhando o seu próprio conhecimento (Van Woerkom & Sanders, 2010).

A inovação refere-se à propensão para a mudança e criatividade dentro da equipa. Uma equipa inovadora fomenta a troca de informação, e é aberta à aprendizagem (Brock et al., 2005).

Para além dos fatores enunciados, a literatura salientou que um clima de cooperação implica que os membros de equipa sejam empáticos (Nonaka & Konno, 1998), em que estes se colocam no lugar dos outros, compreendendo-os e permitindo que partilhem as suas experiências e sentimentos. Nonaka e Konno (1998) enfatizaram ainda a coragem dos membros de equipa para expressarem as suas opiniões sem medo. Por último, a identificação de grupo torna-se essencial para a partilha de conhecimento. Nahapiet e Ghoshal (1998) argumentaram que a identificação atua como um recurso que influencia a motivação para combinar, trocar conhecimento de forma mais aprofundada.

1.10. O papel moderador da Segurança Psicológica

Os membros dos grupos tendem a não compartilhar o conhecimento único que possuem (Edmondson & Moingeon, 1999). Pedir ajuda, admitir erros e procurar *feedback* exemplificam os tipos de comportamento que representam uma ameaça a enfrentar e, portanto, as pessoas nas organizações costumam ter receio em revelar os seus erros ou não estão dispostas a pedir ajuda (Lee, 1997), mesmo que isso proporcionasse benefícios para a equipa ou organização. Neste sentido, é necessário, para o presente estudo, verificar a importância e a presença da segurança psicológica dentro das equipas.

Segurança psicológica descreve as perceções individuais sobre as consequências dos riscos interpessoais no local de trabalho e consiste nas crenças tidas como certas sobre como os outros reagirão quando alguém se coloca em risco, como fazer uma pergunta, procurar *feedback*, relatar um erro ou propor uma nova ideia (Edmondson & Moingeon, 1999). A segurança psicológica ajuda a explicar a razão pela qual os funcionários compartilham informações e conhecimentos, dão sugestões de melhorias organizacionais e tomam iniciativas no desenvolvimento de novos produtos e serviços (Edmondson, 1999).

A segurança psicológica em equipa foi, por sua vez, definida como uma crença compartilhada de que a equipa é segura para assumir riscos interpessoais (Edmondson, 1999), ou ainda, como “um clima de equipa caracterizado pela confiança interpessoal e respeito mútuo no qual as pessoas se sentem confortáveis sendo elas mesmas” (Edmondson, 1999, p. 354), onde os membros se sentem seguros para serem eles próprios, mesmo que demonstrem a sua vulnerabilidade perante os restantes elementos.

A segurança psicológica da equipa deve, portanto, facilitar o comportamento de aprendizagem nas equipas de trabalho, pois alivia a preocupação excessiva com as reações dos outros às ações com potencial de constrangimento ou ameaça, que os comportamentos de aprendizagem costumam ter (Edmondson, 1999).

Tal como afirmado por Kahn (1990), a segurança psicológica de grupo assenta na crença de que o relacionamento em equipa é seguro para correr riscos interpessoais, incluindo ações como admitir erros a um colega de trabalho ou compartilhar conhecimento potencialmente impreciso com ele. Desta forma, o provedor de conhecimento não irá recear nem ficar constrangido em partilhar conhecimento potencialmente errado, permitindo aumentar a motivação do colaborador na partilha uma vez que este se sentirá menos ameaçado na sua exposição ao destinatário (Siemsen et al., 2009). No entanto, a segurança psicológica não deve ser vista como um motivador em si. Em vez disso, é um fator que diminui a relutância do

O papel da liderança, partilha de conhecimento e segurança psicológica na eficácia de equipa

funcionário em partilhar conhecimento, pois leva-o a falar sem medo de humilhação ou receção incerta, se não estiver totalmente confiante no conhecimento que pretende partilhar (Siemsen et al., 2009).

Segundo Siemsen, Roth, Balasubramanian e Anand (2009), a segurança psicológica pode ser importante na partilha de conhecimento, aumentando a frequência de comunicação dentro da equipa e a confiança que estes possuem nos seus próprios conhecimentos. A segurança psicológica amplia a influência positiva da partilha de conhecimento ao aliviar a preocupação excessiva com as reações de outras pessoas às ações individuais dos membros da equipa, o que pode diminuir os sentimentos de vergonha ou ameaça que ocorrem com frequência (Edmondson, 1999).

Facilita, ainda, o desempenho de equipa, permitindo conversas mais abertas e interações mais respeitadas e envolventes (Edmondson & Lei, 2014), onde os membros discutem os potenciais problemas e erros e, em simultâneo, desenvolvem a aprendizagem de grupo (Edmondson, 1999). Do mesmo modo, permite que estes se envolvam nos processos de tomada de decisão e examinem cuidadosamente visões contrárias, discutindo-as construtivamente (West, 2008). Adicionalmente, permite que os membros de equipa contribuam com novas ideias (Amabile, 1997) e, no geral, facilita que rumem em direção a objetivos comuns (Dirks, 1999).

No presente estudo, a segurança psicológica assume um papel moderador uma vez que pode moderar o efeito que a partilha de conhecimento tem no desempenho de equipa. Tal significa que poderá fortalecer a relação entre a partilha de conhecimento e o desempenho de equipa. Ao aliviar a preocupação excessiva sobre as reações dos outros - o que poderia potencialmente levar a sentimentos de constrangimento ou ameaça dentro da equipa (Edmondson, 1999), ao dar aos membros de equipa a confiança de que podem arriscar, não sendo punidos, rejeitados ou envergonhados por partilharem as suas ideias e pontos de vista -, amplifica a relação entre as variáveis mencionadas.

Neste sentido, sugerem-se as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 3: A segurança psicológica da equipa modera a relação entre a partilha de conhecimento e o desempenho de equipa.

Hipótese 3 a): A relação entre partilha de conhecimento e o desempenho de equipa é mais forte quando a segurança psicológica da equipa é alta do que quando a segurança psicológica da equipa é baixa.

O papel da liderança, partilha de conhecimento e segurança psicológica na eficácia de equipa

Hipótese 3 b): A relação entre partilha de conhecimento e o desempenho de equipa é mais forte quando a segurança psicológica da equipa é baixa do que quando a segurança psicológica da equipa é alta.

No seguimento da revisão de literatura anteriormente apresentada, é possível observar, na figura 1.1, o modelo conceptual de investigação.

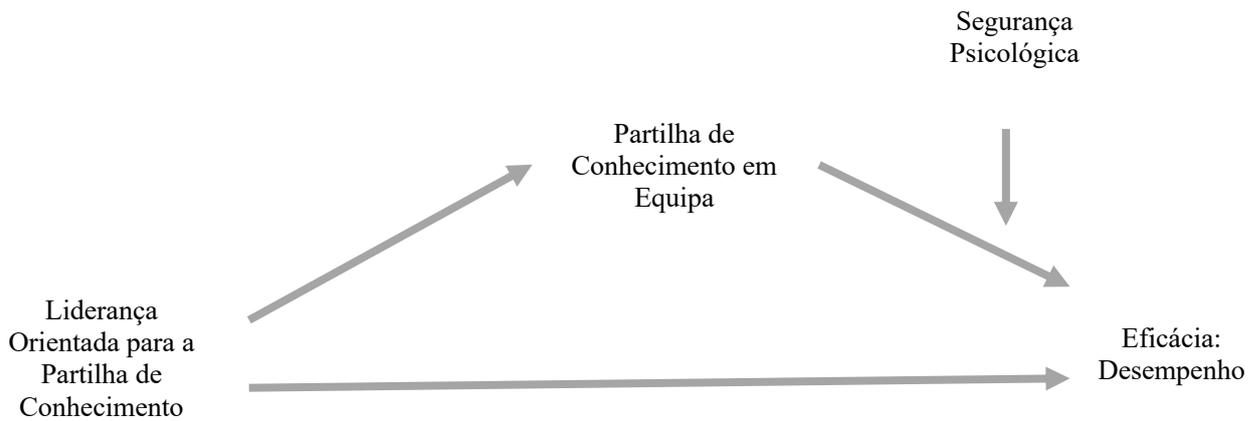


Figura 1.1 - *Modelo conceptual de investigação*

CAPÍTULO 2

Método

2.1. Participantes

Neste estudo participaram 46 equipas (168 indivíduos e 46 líderes de equipa), pertencentes a empresas da área de consultoria e auditoria. As equipas tinham, em média, 8 elementos de equipa. Os participantes apresentaram, em média, 28 anos (DP=5.45), e 51% são homens. Quanto à antiguidade, a maioria dos elementos demonstraram estar na organização há menos de um ano (36.3%) ou entre um a três anos (39.3%).

Quanto aos líderes de equipa, os elementos tinham, em média, 35 anos (DP=7.89) e 67.4% são homens. No que diz respeito à sua antiguidade na empresa, 35.6% dos elementos está na empresa entre a um a três anos e 24.4% está há mais de cinco anos.

2.2. Procedimento

Esta dissertação foi desenvolvida no âmbito de um projeto de investigação coordenado pela Professora Dr^a Ana Margarida Passos, estando assim inserido num projeto de maior direção, em que todos os alunos envolvidos recolheram dados de forma colaborativa, tendo sido apelidado de “ConsulTeam”.

O projeto desenvolvido pelo conjunto dos orientandos pretendeu identificar quais os fatores relacionados com o trabalho que podem influenciar a eficácia de equipas, sendo composto por diversas variáveis de estudo distribuídas por vários blocos (Anexo A). É de realçar que o projeto foi desenvolvido em empresas de consultoria e auditoria.

O estudo desta dissertação trata-se de um estudo correlacional e, em concreto, pretendeu testar as hipóteses apresentadas anteriormente e analisar as correlações existentes entre as 4 variáveis: liderança orientada para a partilha de conhecimento, partilha de conhecimento, eficácia de equipa e segurança psicológica. Neste sentido, e com base na revisão bibliográfica desenvolvida, optou-se pela realização de um estudo quantitativo através da concretização de inquéritos por questionários a equipas de trabalho, pelo que a análise é ao nível de equipa e não individual. Tal metodologia demonstrou-se relevante para o estudo em causa, permitindo suportar, ou não, o modelo previamente definido.

Para além do questionário direcionado para cada equipa, foi desenvolvido um destinado ao líder de cada equipa (Anexo B), constituído por questões relacionadas com a eficácia de equipa, excluindo-se todas as outras variáveis que foram destinadas apenas aos membros de equipa.

O papel da liderança, partilha de conhecimento e segurança psicológica na eficácia de equipa

De forma a seleccionar as equipas de trabalho, foram contactadas várias empresas da área de consultoria e auditoria, às quais lhes foi pedido autorização para aplicação dos questionários aos membros das suas equipas. O pedido de autorização foi acompanhado por uma carta de apresentação, assinada pela Professora Dr^a Ana Margarida Passos, com a explicação do objetivo do projeto em causa (Anexo C). Juntamente com o pedido de autorização, foi comunicada a confidencialidade e anonimato das respostas fornecidas pelos colaboradores. Após a combinação das datas com as empresas, os questionários foram entregues às equipas em papel, num envelope fechado, com o número da equipa. O processo de pedido de autorização às empresas, decorreu no mês de fevereiro de 2020. Em abril, iniciou-se o tratamento da informação e a análise estatística dos dados de forma a suportar o modelo previamente definido.

2.3. Operacionalização das variáveis

2.3.1. Liderança Orientada para a Partilha de Conhecimento

A influência do líder de equipa na partilha de conhecimento foi avaliada com base na escala de 4 itens de Carmeli, Abraham e R., Glebard e Reiter-Palmon, Roni (2013). Os itens contêm questões como “O líder encoraja a troca de informação entre os membros”; “O líder é um modelo na colaboração e troca de conhecimento”; “Encoraja os membros a trocar ideias uns com os outros”; e “O líder encoraja a abertura da discussão em reuniões” ($\alpha = .905$). O constructo foi avaliado numa escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente), permitindo avaliar em que medida o líder proporciona e incentiva a troca e partilha de informações entre membros de equipa.

2.3.2. Partilha de conhecimento em equipa

A existência de partilha de conhecimento nas equipas foi avaliada através da escala de 3 itens de Sue, Choi e Lee (2010). Contém itens como “Os nossos membros de equipa partilham a sua experiência e *know-how* do trabalho com os outros colegas de equipa”; “Partilhamos entre nós os relatórios e documentos oficiais relacionados com o trabalho desenvolvido”; e “Partilhamos anos de experiência ou conhecimento do trabalho com os restantes membros da equipa” ($\alpha = .769$).

Todos os itens foram medidos usando a escala de *Likert* de 1 a 7 (1=Discordo totalmente; 7=Concordo Totalmente).

O papel da liderança, partilha de conhecimento e segurança psicológica na eficácia de equipa

2.3.3. Segurança Psicológica

A segurança psicológica foi analisada através dos 5 itens de Edmondson (1999) numa escala de *Likert* de 1 a 7 e foram utilizados itens como “Se cometeres um erro nesta equipa, isso irá virar-se contra ti” e “É seguro correr riscos nesta equipa” ($\alpha = .642$). Na análise de resultados, a escala foi invertida pelo que os valores mais baixos correspondem a uma baixa segurança psicológica e os valores mais altos, a uma elevada segurança psicológica.

2.3.4. Eficácia de equipa

A eficácia de equipas foi medida através das questões apresentadas tanto no questionário de equipa, como num direcionado ao líder de equipa. A eficácia de equipa, tal como enunciado anteriormente, foi operacionalizada com base em 3 dimensões: desempenho, viabilidade e satisfação, sendo que, para a análise dos resultados em concreto, escolhemos o desempenho de equipa. Para a dimensão do desempenho foi utilizada a escala de González-Romá, Fortes-Ferreira, e Peiró (2009). Todos os itens foram avaliados numa escala de 1 a 7.

No questionário do líder, todas as questões foram adaptadas para expressões como a “minha equipa”, de forma a avaliar a perceção do líder em relação ao desempenho da sua equipa.

[Esta página foi intencionalmente deixada em branco]

CAPÍTULO 3

Resultados

3.1. Agregação das variáveis

Uma vez que o nível de análise neste estudo foi a equipa, as respostas individuais foram agregadas para o nível de equipa para posterior análise. De forma a justificar a agregação, realizámos o cálculo $R_{wg}(j)$ (James, Demaree, & Wolf, 1993) para cada variável em análise.

Segundo James, Demaree e Wolf (1993), valores do $R_{wg}(j)$ superiores a .70 indicam que se justifica a agregação das respostas individuais para o nível de equipa. Como podemos verificar no Quadro 3.1, os valores são todos superiores a .70. Quanto à liderança de equipa, a média de $R_{wg}(j)$ correspondeu a .84 (DP=.384), o que indica uma forte concordância dos elementos de equipa, e o mesmo aconteceu com a partilha de conhecimento (Média $R_{wg}(j)$ =.86 DP=.40) e segurança psicológica (Média $R_{wg}(j)$ =.867 e DP=.40).

3.2. Teste de hipóteses

Quando analisamos as correlações apresentadas no Quadro 3.1 entre as variáveis em estudo, verificamos que, na sua maioria, estas são significativas e positivas.

No que diz respeito à correlação existente entre a liderança de equipa e a partilha de conhecimento, verificamos que é positiva ($r=.51$) e significativa ($p < .01$). O mesmo se verifica em relação à sua correlação com a segurança psicológica ($r=.44$; $p = .002$). Estes resultados indicam que à medida que aumenta o comportamento do líder focado na partilha de conhecimento de equipa, aumenta também a partilha de conhecimento na equipa, bem como o clima de segurança psicológica. Quando se verifica a correlação entre a LOPC e o desempenho de equipa, verifica-se uma correlação positiva, mas não significativa.

Relativamente à partilha de conhecimento em equipa, verificou-se uma correlação positiva com a segurança psicológica ($r=.37$; $p = .012$), o que indica que quanto maior for a partilha de conhecimento dentro da equipa, maior será a segurança psicológica na equipa. No que concerne à correlação entre a partilha de conhecimento e o desempenho de equipa, esta é positiva e não significativa ($r=.08$; $p = .586$).

Por fim, no que diz respeito à segurança psicológica, evidencia-se uma correlação fraca e não significativa com o desempenho de equipa ($r=.19$; $p = .21$).

Quadro 3.1 - *Estatísticas descritivas e correlações das variáveis em análise*

	R _{WG(j)}	M	SD	1	2	3	4
1. Liderança Orientada para a Partilha de Conhecimento	.84	5.92	.38				
2. Partilha de conhecimento	.86	5.92	.40	.51**			
3. Segurança Psicológica	.87	5.76	.40	.44**	.37*		
4. Desempenho percecionado pelo líder		5.82	.75	.25	.08	.19	

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$ $N = 46$.

3.3. Resultados das hipóteses

3.3.1. Efeito Total

No que diz respeito à hipótese 1 - A liderança orientada para a partilha de conhecimento está positivamente associada ao desempenho de equipa -, 7% do desempenho de equipa é explicado pelo líder de equipa, cujo erro de predição é, em média, .54 valores ($B = .25$; $t = 1.83$ $p = .074$), tal como evidenciado no quadro 3.2. Podemos ainda verificar que quando este comportamento de liderança orientado para a partilha de conhecimento em equipa aumenta 1 unidade, o desempenho de equipa aumenta no mesmo sentido em .25 unidades (erro = .14). A influência da LOPC no desempenho de equipa é marginalmente significativa e positiva e, por isso, não foi possível suportar a hipótese de investigação.

3.3.2. Mediação

A hipótese 2 referia que a relação entre a LOPC e o desempenho de equipa é mediada pela partilha de conhecimento em equipa.

No que diz respeito à mediação da partilha de conhecimento, verificamos que o efeito indireto da LOPC no desempenho de equipa não é significativo nem positivo ($B = -.04$; Sobel $Z = -.41$; $p = .683$) e o BootLLCI varia de -.27 e .16. A hipótese 2 não foi assim verificada, ou seja, a mediação da partilha de conhecimento não ajuda a esclarecer a natureza da relação entre a LOPC e o desempenho de equipa.

O papel da liderança, partilha de conhecimento e segurança psicológica na eficácia de equipa

No entanto, quando se verifica a relação entre a liderança e a partilha de conhecimento verificamos, segundo o quadro 3.2, uma relação positiva e significativa em que 26% da partilha de conhecimento da equipa é explicada pela liderança. Ao mesmo tempo, o erro de medição é, em média, .24 ($B = .35$; $t=3.85$; $p < .001$).

Com base no mesmo quadro, podemos também observar que quando a influência do líder aumenta 1 unidade, a partilha de conhecimento aumenta no mesmo sentido em .35 unidades (erro = .091), demonstrando – a partir do declive da reta – que quanto maior a influência da LOPC, maior será a partilha de conhecimento em equipa.

O modelo de investigação referente ao modelo de mediação encontra-se no anexo D.

Quadro 3.2 - *Resultados de regressão para o modelo de mediação via partilha de conhecimento*

Variáveis Predictoras <i>Efeito Total e Direto</i>	Eficácia: Desempenho	
	B	Erro Padrão
LOPC → Eficácia (c)	.25	.54
LOPC → Partilha de Conhecimento (a)	.35**	.24
Partilha de conhecimento → Eficácia de Equipa (b)	-.10	.55
LOPC → Eficácia (c')	.28	.55
Resultados Boostrap para Efeito Indireto	-.04	.11
LOPC → Eficácia	ICLI	ICLS
Intervalos de Confiança (95% IC)	-.27	.16
R ² ajustado=.08		
F=14.84		

*Nota: *p<.05; **p<.01; n=46; IC=Intervalo de confiança; LI=Limite Inferior; LS=Limite superior; Boostrap sample size =5000.*

3.3.3. Moderação

Os presentes modelos tiveram como objetivo avaliar se a segurança psicológica teria efeito na relação entre a partilha de conhecimento (variável mediadora no modelo de moderação em análise) e o desempenho de equipa.

Ao verificar a segurança psicológica como moderadora entre a partilha de conhecimento e o desempenho de equipa, verificamos, segundo o quadro 3.3, que a moderação da segurança psicológica entre as duas variáveis é significativa e positiva ($B = .74$; $SE = .29$; $p = .0170$), pelo

O papel da liderança, partilha de conhecimento e segurança psicológica na eficácia de equipa

que a hipótese 3 foi suportada pelos dados. Ou seja, a segurança psicológica modera a relação entre partilha de conhecimento e o desempenho de equipa.

Quadro 3.3 – *Papel da segurança psicológica (moderadora) na relação entre a partilha de conhecimento e o desempenho de equipa*

Modelo		Eficácia: Desempenho	
		B	Erro Padrão
1. Efeitos Principais	Partilha de Conhecimento	.03	.51
	Segurança Psicológica	.26	.51
2.	Interação Segurança Psicológica*Eficácia de Equipa	.74*	.51
R ² ajustado=.17			
F=2.64			

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$; $n = 46$

O quadro 3.4 mostra o efeito de interação da partilha de conhecimento e da segurança psicológica no desempenho de equipa para vários níveis de segurança psicológica. É possível verificar que esse efeito é negativo e não significativo na condição de baixa segurança psicológica ($B = -.41$; $t = -1.52$; $p = .1368$). No que diz respeito à condição de média segurança psicológica, o efeito é positivo e não-significativo ($B = .03$; $t = .17$; $p = .8661$). Por fim, na condição de alta segurança psicológica, o efeito é igualmente positivo e não-significativo ($B = .49$; $t = -1.79$; $p = .0794$). Desta forma verifica-se que a relação entre partilha de conhecimento e o desempenho de equipa é mais forte quando a segurança psicológica da equipa é alta do que quando a segurança psicológica da equipa é baixa, mas, não existindo um efeito significativo, não foi possível validar as hipóteses 3 a) e 3 b).

O papel da liderança, partilha de conhecimento e segurança psicológica na eficácia de equipa

Quadro 3.4 - Resultados da análise da moderação da segurança psicológica entre partilha de conhecimento e desempenho de equipa para vários níveis de segurança psicológica

Eficácia: Desempenho			
Moderador	Efeito Condicional		
	Nível	Indireto	SE
Segurança Psicológica			
Baixo	-.61	-.42	.28
Médio	.00	.03	.20
Alto	.61	.49	.27

Apesar de não ter sido possível validar as hipóteses em análise relativas aos níveis de segurança psicológica, a partir da análise da figura 3.1, foi possível verificar que, para níveis mais altos de segurança psicológica, o efeito da partilha de conhecimento na eficácia de equipa será maior e vice-versa.

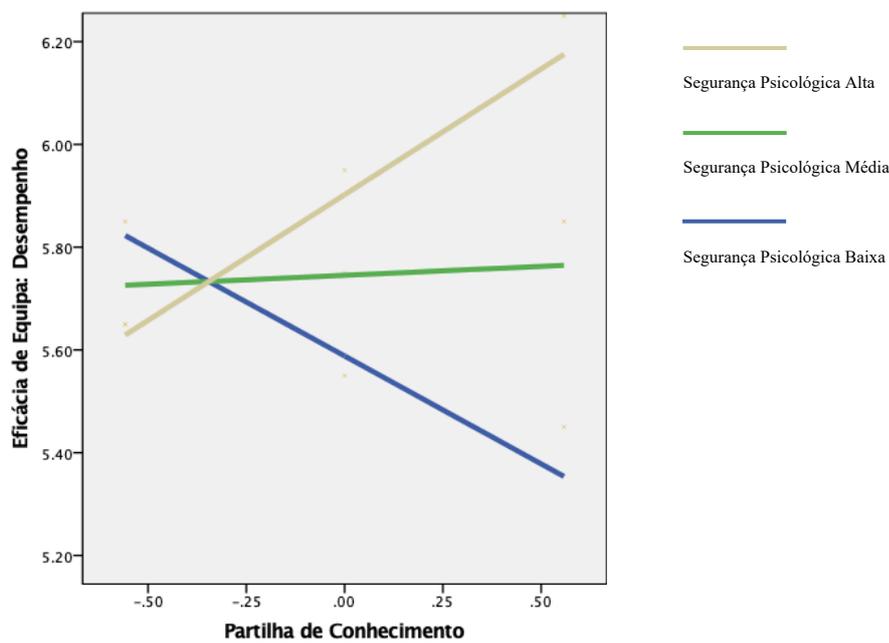


Figura 3.1 - Moderação da segurança psicológica entre partilha de conhecimento e desempenho de equipa

[Esta página foi intencionalmente deixada em branco]

CAPÍTULO 4

Discussão e Conclusão

O presente estudo teve como principal objetivo estudar as relações entre LOPC, partilha de conhecimento e o respetivo impacto no desempenho das equipas, assumindo-se ainda o papel moderador da segurança psicológica. A investigação foi desenvolvida em empresas de consultoria e auditoria, através de um estudo correlacional quantitativo, direcionado a equipas de trabalho e aos respetivos líderes de equipa.

O objetivo foi, de facto, analisar e compreender os processos de equipa que podiam resultar no seu maior desempenho. Neste caso, o projeto em causa pretendeu verificar de que forma a partilha de conhecimento - assumindo o papel de variável mediadora - mediava a relação entre os comportamentos de LOPC e a eficácia de equipa. De forma a aprofundar o estudo em causa, foi ainda adicionada a moderação do clima de segurança psicológica na relação entre a partilha de conhecimento e a eficácia de equipa. Esperava-se assim apurar se, com a moderação da segurança psicológica, a influência da partilha de conhecimento na eficácia de equipa era mais forte quando a segurança psicológica era alta do que quando era baixa. O modelo deste estudo foi baseado no modelo IMOI Desenvolvido por Marks et al. (2001), procurando evidenciar a relação existente entre *input*, *mediador*, *output* e *input*, realçando um *feedback* cíclico em que também se procurou comprovar a influência direta da LOPC na eficácia de equipa.

O estudo pretendeu, mais concretamente, investigar como os comportamentos do líder orientados para a partilha de conhecimento - nomeadamente, dar abertura e encorajar os membros de equipa para tal -, poderiam ter influência na partilha e troca de informações dentro da equipa e, conseqüentemente, aumentar o seu próprio desempenho do grupo.

Os resultados apresentados, permitiram suportar apenas algumas hipóteses de investigação.

A hipótese que estipula a influência do LOPC no desempenho de equipa, não foi suportada, assumindo-se uma relação positiva, mas não significativa. De facto, não foi possível comprovar que um líder que assume comportamentos propícios à partilha de conhecimento dentro da equipa, acabe por influenciar positivamente o seu desempenho. A literatura há muito que estuda esta relação, entre líder e membros de equipa, assumindo uma influência positiva no seu desempenho, pelo que seria expectável um resultado positivo. A novidade deste estudo reside no facto de se tratarem de comportamentos do líder orientados especificamente para a partilha de conhecimento, sendo um tema que, embora tratado, não teria sido tão aprofundado pela investigação académica. Este resultado pode também ser explicado pela amostra reduzida, que

O papel da liderança, partilha de conhecimento e segurança psicológica na eficácia de equipa

não permitiu alcançar um resultado significativo. Como pudemos verificar anteriormente na análise de resultados, os dados apresentaram-se como marginalmente significativos pelo que o aumento do estudo a um maior número de equipas de trabalho, poderia ter feito uma diferença significativa.

No que diz respeito à mediação da partilha de conhecimento na relação entre a LOPC e a eficácia de equipa, a hipótese não foi suportada, apresentando-se como não sendo significativa nem positiva. Tal significa que, com a mediação da partilha de conhecimento na equipa, um líder que apresenta comportamentos orientados para a partilha de conhecimento, não causa o desempenho de equipa. Esta relação já teria sido, em parte, evidenciada na literatura académica, pelo que seria exetável resultados mais positivos. Contudo, quando procurámos verificar a relação direta entre a LOPC e a partilha de conhecimento, sem que esta atue como mediadora, a relação assumiu-se como positiva e significativa.

Podem assim ser descritas algumas das possíveis razões associadas a este resultado.

Em primeiro lugar, pode se levantar a possibilidade de que os comportamentos de LOPC orientados para a partilha de conhecimento não são suficientes para influenciar a partilha de conhecimento e o desempenho de equipa. Como verificámos na literatura, são várias as funções e os comportamentos de LOPC, que não foram exploradas no presente estudo. É o caso, por exemplo, das funções de ação e monitorização do líder, exploradas por Hackman e Walton (1986) e, ainda, as enunciadas por Zaccaro et al. (2001), tais como a estruturação e procura de informação e utilização da informação na resolução dos problemas de equipa. De facto, as questões da partilha de conhecimento foram importantes, mas, provavelmente, precisavam de ser complementadas, de forma a obter resultados mais concretos.

Em segundo lugar, os resultados foram baseados na perceção que o líder tinha do desempenho da sua equipa, pelo que a sua visão pode ser insuficiente para percecionar essa relação. Os líderes podem demonstrar-se mais relutantes quanto aos resultados alcançados pela equipa, não tendo uma ideia clara do desempenho de equipa. Neste aspeto, deviam ser analisadas ambas as perspetivas, tanto do líder como da própria equipa, de forma a retirar resultados mais concretos.

Para além disso, as equipas analisadas podem não ser coesas e, por isso, são levadas a realizar avaliações diferentes quanto aos processos e ações que levam a cabo dentro da equipa, analisando apenas numa perspetiva individual. Neste caso, tal implica a dispersão dos resultados dentro da própria equipa, e invalida a possível relação causal.

O papel da liderança, partilha de conhecimento e segurança psicológica na eficácia de equipa

Quanto à hipótese da moderação, esta foi suportada, o que significa que a segurança psicológica modera relação entre a partilha de conhecimento e a eficácia de equipa. A literatura era praticamente inexistente quanto à influência desta variável, pelo que se revelou como algo que merece ser desenvolvido e aprofundado em pesquisas futuras. Ademais, como verificámos anteriormente, a mediação pela partilha de conhecimento não foi suportada, mas com a existência da moderação na relação entre as duas variáveis, os resultados já se demonstram positivos. Tal significa que, na presença de um clima seguro psicologicamente, os membros de equipa não receiam pedir ajuda, admitir erros, pedir *feedback* (Lee, 1997) e, sobretudo, partilhar o seu próprio conhecimento com os restantes membros de equipa. Foi possível verificar que na presença de uma equipa com este tipo de confiança e segurança, o efeito que a partilha de conhecimento tem na eficácia de equipa, tornou-se mais positivo. O mesmo não acontece com baixos níveis de segurança psicológica, em que tal já não se verifica. Esta relação permitiu demonstrar que só apenas na presença de segurança psicológica, é que existem efeitos positivos nas variáveis estudadas.

Por fim, apesar de algumas das hipóteses não terem sido suportadas, foi evidenciada uma relação nunca antes explorada na literatura, mais especificamente, o papel moderador da segurança psicológica. Tal só demonstra que a existência por si só de um líder predisposto à partilha de conhecimento não permite alcançar o desempenho de equipa. Para isso, tem que existir um clima de equipa propício a esta relação.

Como foi evidenciado pela literatura, a partilha de conhecimento pode ser vista como um comportamento extra-papel com alguns impedimentos. O papel moderador da segurança psicológica veio diminuir esses constrangimentos, permitindo um clima mais seguro para a partilha dentro da equipa. Para além disso, evidenciou que a transformação tecnológica, a criação de processos adequados e a mera existência de meios, não é suficiente para que a partilha de conhecimento ocorra. Muitas organizações não apostam nem atribuem especial importância aos processos de equipa e às questões psicológicas, mas, pelo que pudemos verificar, é um tema fulcral que pode ter impacto, conseqüentemente, no desempenho de equipa.

4.1. Limitações

Começando pelo método de pesquisa, a amostra demonstra-se demasiado pequena para análise. O número de equipas analisadas (46) revela-se insuficiente para retirar conclusões mais concretas e reais. Como já foi explorado anteriormente, muitos dos resultados apresentados demonstram-se marginalmente significativos pelo que acreditamos que, se a amostra fosse

O papel da liderança, partilha de conhecimento e segurança psicológica na eficácia de equipa

superior, poderíamos alcançar resultados mais significativos e, provavelmente, suportar algumas das hipóteses de investigação.

Para além disso, o método quantitativo poderá ser insuficiente para verificar questões comportamentais e emocionais dos processos de equipa, nomeadamente a existência de um clima de segurança psicológica. A diversificação das fontes de pesquisa poderia revelar-se vantajosa para retirar resultados mais concretos. Por exemplo, o método exploratório poderia possibilitar a obtenção de mais informações sobre as dinâmicas e processos de equipa, assim como acerca da relação líder-equipa.

É ainda de salientar que os dados foram recolhidos num tempo específico, tornando-se impossível verificar os padrões e evolução do desempenho de equipa. De acordo com Mann (2004), os comportamentos de LOPC, confiança e partilha de conhecimento são processos dinâmicos que mudam ao longo do tempo de acordo com os estágios de desenvolvimento da equipa, mudanças de membros e ciclo de vida do projeto. Desta forma, sugere-se um estudo longitudinal para verificar a dinâmica de equipa ao longo do tempo. Tendo sido os dados recolhidos da mesma fonte, e no mesmo tempo, podem ainda criar correlações artificiais.

Quanto aos itens analisados, é possível verificar algumas limitações, nomeadamente a análise de resultados baseada apenas na perceção de desempenho do líder. Essa perceção pode estar distorcida do desempenho também percecionado pelos próprios membros de equipa, pelo que seria interessante analisar as perspetivas sobre como o líder e todos os membros da equipa trabalham juntos para construir e partilhar conhecimento explícito e tácito.

A pesquisa em causa foi ainda realizada em equipas pertencentes a empresas de consultoria. Nesta área, as equipas são definidas pela rotatividade constante dos seus membros, sendo que a coesão, confiança e identidade de equipa podem não estar consolidadas, não permitindo evidenciar processos de equipa, tal como a partilha de conhecimento e a segurança psicológica. Em pesquisas futuras, seria interessante analisar uma variedade de configurações organizacionais (Avolio & Gardner, 2005).

O estudo em questão também não teve em conta a inserção de variáveis de controlo, pelo que seria uma mais valia incluir a dimensão da equipa, que tem sido considerada uma variável com influência nos processos de equipa (Hackman, 1987). É de prever que o número de elementos de equipa tenha uma influência na equipa no que diz respeito à partilha de informação e existência de clima de segurança psicológica.

O papel da liderança, partilha de conhecimento e segurança psicológica na eficácia de equipa

4.2. Pesquisas Futuras

Anteriormente, através das limitações, foi possível sugerir temas que devem ser explorados em pesquisas futuras. Podemos começar por referir a utilização futura de uma amostra de maior dimensão, o que seria benéfico para alcançar resultados mais positivos. Para além disso, a utilização de um método exploratório e longitudinal pode revelar-se vantajoso para analisar os processos e clima de equipa. De salientar ainda que é sugerido estudar uma configuração organizacional diferente da que foi explorada, e que a dimensão de equipa poderia ser algo a ter em conta futuramente.

No seguimento da revisão da literatura realizada, também foi possível perceber um possível tema que deverá ser explorado posteriormente. Diz respeito à confiança no líder de equipa que também poderá contribuir para a partilha de conhecimento dentro da equipa. A falta de confiança pode ser gerada por medo de exploração, quando sentem que estão a ser tratados injustamente. Pelo contrário, quando existe confiança no líder, é mais fácil identificar-se e contribuir para a equipa e adotar uma “racionalidade do nós” (Rosendaal & Bijlsma-Frankema, 2015). A eficácia da equipa é um objetivo dos líderes de equipa, pelo que a confiança dos membros no seu supervisor irá direcioná-los para os objetivos de equipa. Por estas razões, pode demonstrar-se como uma variável que poderá ser aprofundada e explorada.

Quanto aos estilos de liderança, a literatura enfatizou a importância da liderança empoderadora, referindo que, perante a autonomia dos membros de equipas sobre as suas próprias decisões, é provável que estes procurem decisões mais razoáveis e justificáveis, através da partilha de conhecimento durante todo o processo. Assumindo-se este estilo de liderança como potenciador da partilha de conhecimento em equipa, seria pertinente analisá-la futuramente como preditor deste processo de equipa.

4.3. Implicações Práticas

O presente estudo tem implicações relevantes para a o trabalho de equipa a nível organizacional.

Em primeiro lugar, os resultados obtidos não permitiram evidenciar a influência do papel mediador da partilha de conhecimento, mas possibilitou verificar que, com a presença de segurança psicológica, a influência da partilha de conhecimento no desempenho de equipa seria mais acentuada. Tal demonstra que criar um ambiente de segurança psicológica é particularmente importante quando a confiança de um funcionário no seu próprio conhecimento é baixa. Deve existir a consciência por parte das organizações, e do próprio líder de equipa, que fomentar um clima em que os colaboradores se sintam sem receios e medos de errar, de procurar

O papel da liderança, partilha de conhecimento e segurança psicológica na eficácia de equipa

feedback, e de transferir o seu conhecimento para os próprios colegas de equipa, é de facto importante para o desempenho do grupo. Desta forma, podem procurar práticas e dinâmicas de equipa que fomentem, entre outras coisas, a abertura, comunicação e confiança entre os membros de equipa, e que se tornam essenciais para a existência de um clima de segurança psicológica. Os líderes de equipa precisam de criar uma equipa coesa e inovadora cujos membros confiem uns nos outros e não se sintam obrigados a partilhar o seu próprio conhecimento. Para além disso, a maioria das organizações apenas enfatiza o desenvolvimento de práticas, processos e meios tecnológicos que permitem a difusão do conhecimento, não dando especial atenção à importância das dinâmicas de equipa e, em especial, ao clima de equipa. A questão do clima de equipa é claramente relevante para que a partilha de conhecimento se traduza no desempenho de equipa.

Por outro lado, foi possível verificar que, embora positiva e marginalmente significativa, a hipótese que estipulava a influência do líder no desempenho de equipa, não foi verificada. Tal pode evidenciar uma discrepância do líder na perceção quanto ao desempenho de equipa, bem como ao seu papel na partilha de conhecimento. Desta forma, pode aumentar a consciência do líder para a realização de avaliações de desempenho de equipa mais frequentemente e para o acompanhamento mais próximo da equipa e das suas necessidades. Apesar deste resultado pudemos verificar, a partir dos efeitos diretos, que um LOPC tem influência no desempenho de equipa e na partilha de conhecimento. Estas bases podem evidenciar que os líderes devem estar mais predispostos a tais comportamentos, podendo influenciar os membros de equipa a partilharem o seu próprio conhecimento. Estas conclusões podem despertar nos líderes uma atenção redobrada quanto ao processo da partilha de conhecimento e à sua importância. Ademais, devem criar a consciência de que é um fator importante para melhorar o desempenho de equipa.

A questão da partilha de conhecimento e gestão de conhecimento pode, por fim, permitir uma atenção redobrada por parte das organizações, que muitas vezes desprezam o valor e a vantagem competitiva que este ativo poderá ter para a organização. Para além disso, quando pensam em partilha de conhecimento, não pensam na importância das equipas para que isso aconteça. Este estudo pode contribuir para um foco nas dinâmicas de equipa e na sua importância para a eficácia organizacional, concretizando-se, por exemplo, em iniciativas por parte da organização para formação das equipas e do respetivo líder para a difusão da partilha de conhecimento.

Referências Bibliográficas

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly: Management Information Systems*. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*. <https://doi.org/10.2307/41165921>
- Argote, L. (1999). Micro underpinnings of organizational learning. In *Organizational Learning: Creating, Retaining, and Transferring Knowledge*.
- Badcock, C., & Gambetta, D. (1990). Trust: Making and Breaking Cooperative Relations. *The British Journal of Sociology*. <https://doi.org/10.2307/591021>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bartol, K. M., & Srivastava, A. (2002). Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems (Vol. 9). <https://doi.org/10.1177/107179190200900105>
- Bock, G., Robert, W., & Kim, Y. (2005). Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing : Examining the. *MIS Quarterly*. <https://doi.org/Article>
- Brajer-Marczak, R. (2016). Elements of knowledge management in the improvement of business processes. *Management*. <https://doi.org/10.1515/manment-2015-0063>
- Brockmann, E. N., & Anthony, W. P. (2002). Tacit knowledge and strategic decision making. *Group and Organization Management*. <https://doi.org/10.1177/1059601102238356>
- Bryant, S. E. (2003). The Role of Transformational and Transactional Leadership in Creating, Sharing and Exploiting Organizational Knowledge. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. <https://doi.org/10.1177/107179190300900403>
- Cabrera, Á., & Cabrera, E. F. (2002). Knowledge-sharing Dilemmas. *Organization Studies*. <https://doi.org/10.1177/0170840602235001>
- Cabrita, Maria do Rosário. (2009). Capital Intelectual e Desempenho Organizacional.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety.

Creativity Research Journal, 22(3), 250–260.
<https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>

- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.2307/20159921>
- Chan, C. C. A., Pearson, C., & Entreakin, L. (2003). Examining the effects of internal and external team learning on team performance. *Team Performance Management: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/13527590310507426>
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/014920639702300303>
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.21794671>
- Cummings, J. N. (2004). Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1030.0134>
- Davenport, B. T. H., & Prusak, L. (1998). How Organizations Manage What They Know. In *Working Knowledge*. <https://doi.org/10.1109/EMR.2003.1267012>
- Davenport, T. H. (1997). Ten principles of knowledge management and four case studies. *Knowledge and Process Management*. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1441\(199709\)4:3<187::aid-kpm99>3.3.co;2-1](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1441(199709)4:3<187::aid-kpm99>3.3.co;2-1)
- De Vries, R. E., Van Den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2006). Explaining knowledge sharing: The role of team communication styles, job satisfaction, and performance beliefs. *Communication Research*, 33(2), 115–135. <https://doi.org/10.1177/0093650205285366>
- Dirks, K. T. (1999). The effects of interpersonal trust on work group performance. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.3.445>
- Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1419–1452. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00386>
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct (Vol. 1). <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych->

031413-091305

Edmondson, A., & Moingeon, B. (1999). Learning trust and organizational change.

Edmondson, Amy. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams (Vol. 44).
<https://doi.org/10.2307/2666999>

Edmonson, A. C., & Mofelof, J. P. (2006). Edmondson_Mogelof_2004. *Creativity and Innovation in Organizational Teams*.
<https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781410615732>

Eppler, M. J., & Sukowski, O. (2000). Managing Team Knowledge: Core Processes, Tools and Enabling Factors (Vol. 18). [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(00\)00015-3](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(00)00015-3)

Faraj, S., & Sproull, L. (2000). Coordinating expertise in software development teams. *Management Science*. <https://doi.org/10.1287/mnsc.46.12.1554.12072>

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*. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(91\)90016-U](https://doi.org/10.1016/1048-9843(91)90016-U)

González-Romá, V., Fortes-Ferreira, L., & Peiró, J. M. (2009). Team climate, climate strength and team performance. A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(3), 511–536. <https://doi.org/10.1348/096317908X370025>

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>

Gruenfeld, D. H., Mannix, E. A., Williams, K. Y., & Neale, M. A. (1996). Group composition and decision making: How member familiarity and information distribution affect process and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. <https://doi.org/10.1006/obhd.1996.0061>

Hackman, J. R. (1983). A normative model of work team effectiveness. *Yale School of Organization and Management*, 84.

Hackman, J. R. (1987). The design of work teams em J. W. Lorsch (Eds.). *Handbook of organizational behaviour*: 315-342. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Hansen, M. T. (2002). Knowledge networks: Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies. *Organization Science*. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.232.2771>

O papel da liderança, partilha de conhecimento e segurança psicológica na eficácia de equipa

- Hedlund, G., & Nonaka, I. (1993). Models of knowledge management in the West and Japan. *Implementing Strategic Processes: Change, Learning and Co-Operation*.
- Hew, K. F., & Hara, N. (2007). Knowledge sharing in online environments: A qualitative case study. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*. <https://doi.org/10.1002/asi.20698>
- Hiller, N. J., Day, D. V., & Vance, R. J. (2006). Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: A field study. *Leadership Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.04.004>
- Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A., & Schaubroeck, J. M. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures (Elsevier Inc.; Vol. 23). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.009>
- Hu, L., & Randel, A. E. (2014). Knowledge Sharing in Teams: Social Capital, Extrinsic Incentives, and Team Innovation (Vol. 39). <https://doi.org/10.1177/1059601114520969>
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005a). Teams in Organizations: From Input-Process-Output Models to IMOI Models. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 517–543. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070250>
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005b). Teams in Organizations: From Input-Process-Output Models to IMOI Models. *Annual Review of Psychology*. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070250>
- Ipe, M. (2003). Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*. <https://doi.org/10.1177/1534484303257985>
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1993). rwg: An Assessment of Within-Group Interrater Agreement. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.2.306>
- Kakar, A. K. (2018). How do team cohesion and psychological safety impact knowledge sharing in software development projects? *Knowledge and Process Management*. <https://doi.org/10.1002/kpm.1584>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*.
- Kessel, M., Kratzer, J., & Schultz, C. (2012). Psychological Safety, Knowledge Sharing, and Creative Performance in Healthcare Teams. *Creativity and Innovation Management*,

21(2), 147–157. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2012.00635.x>

Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2012). Work Groups and Teams in Organizations. In *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 *Research in Personnel and Human Resource Management*.

Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>

Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective. *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/amr.1994.9412190216>

Law, K. M. Y., & Chuah, K. B. (2004). Project-based action learning as learning approach in learning organisation: the theory and framework. *Team Performance Management: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/13527590410569904>

Lee, P., Gillespie, N., Mann, L., & Wearing, A. (2010). Leadership and trust: Their effect on knowledge sharing and team performance (Vol. 41). <https://doi.org/10.1177/1350507610362036>

Lin, H. F. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science*. <https://doi.org/10.1177/0165551506068174>

Majchrzak, A., Cooper, L. P., & Neece, O. E. (2004). Knowledge Reuse for Innovation. *Management Science*. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1030.0116>

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>

Marks, M. a, Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A conceptual framework and taxonomy of team processes.

Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*. <https://doi.org/10.1177/1523422303005002002>

Matzler, K., Schwarz, E., Deutinger, N., & Harms, R. (2008). The Relationship between

- Transformational Leadership, Product Innovation and Performance in SMEs. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.1080/08276331.2008.10593418>
- Maurer, I., Bartsch, V., & Ebers, M. (2011). The value of intra-organizational social capital: How it fosters knowledge transfer, innovation performance, and growth. *Organization Studies*. <https://doi.org/10.1177/0170840610394301>
- McGrath, J. E. (1962). Leadership behavior: Some requirements for leadership training. Washington, DC: U.S. Civil Service Commission.
- McGrath, J. E. (1964). Social Psychology : A Brief Introduction. *The Sociological Quarterly*.
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/0149206309347376>
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (2009). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. In *Knowledge and Social Capital*. <https://doi.org/10.2307/259373>
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
- Nonaka, I. (2009). The knowledge-creating company. In *The Economic Impact of Knowledge*. <https://doi.org/10.1016/b978-0-7506-7009-8.50016-1>
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*. <https://doi.org/10.2307/41165942>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1996). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. *Long Range Planning*. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)81509-3](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)81509-3)
- Nonaka, I., & von Krogh, G. (2009). Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. *Organization Science*. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0412>
- Pearce, C. L., & Sims, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics*. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.6.2.172>
- Politis, J. D. (2001). The relationship of various leadership styles to knowledge management. <https://doi.org/10.1108/01437730110410071>

- Reid, L. A., & Polanyi, M. (1959). Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy. *British Journal of Educational Studies*. <https://doi.org/10.2307/3119338>
- Rosendaal, B., & Bijlsma-Frankema, K. (2015). Knowledge sharing within teams: Enabling and constraining factors. *Knowledge Management Research and Practice*. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2013.45>
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.926617>
- Rowley, J. (2000). Is higher education ready for knowledge management? *International Journal of Educational Management*. <https://doi.org/10.1108/09513540010378978>
- Sarin, S., & McDermott, C. (2003). The Effect of Team Leader Characteristics on Learning, Knowledge Application, and Performance of Cross-functional New Product Development Teams. *Decision Sciences*. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5414.2003.02350.x>
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., & Peng, A. C. (2011). Cognition-Based and Affect-Based Trust as Mediators of Leader Behavior Influences on Team Performance. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/a0022625>
- Siemsen, E., Roth, A. V., Balasubramanian, S., & Anand, G. (2009). The influence of psychological safety and confidence in knowledge on employee knowledge sharing. *Manufacturing and Service Operations Management*, 11(3), 429–447. <https://doi.org/10.1287/msom.1080.0233>
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239–1251. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.23478718>
- Stasser, G., & Stewart, D. (1992). Discovery of Hidden Profiles by Decision-Making Groups: Solving a Problem Versus Making a Judgment. *Journal of Personality and Social Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.63.3.426>
- Stein, E. W., & Zwass, V. (1995). Actualizing organizational memory with information systems. *Information Systems Research*. <https://doi.org/10.1287/isre.6.2.85>
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171105>
- Trussler, S. (1998). The rules of the game. *Journal of Business Strategy*.

<https://doi.org/10.1108/eb039904>

- Tucker, A. L., & Edmondson, A. C. (2003). Why hospitals don't learn from failures: Organizational and psychological dynamics that inhibit system change. *California Management Review*. <https://doi.org/10.2307/41166165>
- Van den Hooff, B., & Huysman, M. (2009). Managing knowledge sharing: Emergent and engineering approaches. *Information and Management*. <https://doi.org/10.1016/j.im.2008.09.002>
- Van Den Hooff, B., & Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/13673270410567675>
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.2307/256902>
- Van Woerkom, M., & Sanders, K. (2010). The romance of learning from disagreement. The effect of cohesiveness and disagreement on knowledge sharing behavior and individual performance within teams. *Journal of Business and Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9136-y>
- Wagner, R. K., & Sternberg, R. J. (1985). Practical Intelligence in Real-World Pursuits. The Role of Tacit Knowledge. *Journal of Personality and Social Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.49.2.436>
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>
- Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993). Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks. *Administrative Science Quarterly*. <https://doi.org/10.2307/2393372>
- Wilson, J. M., Goodman, P. S., & Cronin, M. A. (2007). Group learning. *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.26585724>
- Xue, Y., Bradley, J., & Liang, H. (2011). Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing. <https://doi.org/10.1108/13673271111119709>
- Yang, B., Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2004). The construct of the learning organization:

Dimensions, measurement, and validation. *Human Resource Development Quarterly*.
<https://doi.org/10.1002/hrdq.1086>

Yang, J. Te. (2007). The impact of knowledge sharing on organizational learning and effectiveness. *Journal of Knowledge Management*.
<https://doi.org/10.1108/13673270710738933>

Yang, J. Te. (2010). Antecedents and consequences of knowledge sharing in international tourist hotels. *International Journal of Hospitality Management*.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.05.004>

Zaccaro, S. J., Heinen, B., & Shuffler, M. (2009). Team leadership and team effectiveness. In *The Organizational Frontiers Series. Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches*. (pp. 83–111). New York, NY, US: Routledge/Taylor & Francis Group.

Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership *Leadership Quarterly*.
[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00093-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00093-5)

[Esta página foi intencionalmente deixada em branco]

Anexos

Anexo A – Questionário dos colaboradores

QUESTIONÁRIO AOS COLABORADORES

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

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

Obrigado pela sua colaboração!

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

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

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

A nossa equipa é eficaz...

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

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

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

O papel da liderança, partilha de conhecimento e segurança psicológica na eficácia de equipa

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

O papel da liderança, partilha de conhecimento e segurança psicológica na eficácia de equipa

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
----	---	---	---	---	---	---	---	---

O papel da liderança, partilha de conhecimento e segurança psicológica na eficácia de equipa

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

O papel da liderança, partilha de conhecimento e segurança psicológica na eficácia de equipa

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.						7
2.	Solicita à equipa para decidir sobre quem faz o quê dentro da equipa						7
3.	Encoraja a equipa a tomar a maioria das decisões relacionadas com o seu próprio trabalho.						7
4.	Encoraja a equipa a resolver os seus próprios problemas.						7
5.	Encoraja a equipa a ser responsável pelos seus próprios assuntos.						7
6.	Encoraja a equipa a avaliar o seu desempenho						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:

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

15. Pense nos **elementos que constituem a sua equipa de trabalho**. Por favor, continue a utilizar a mesma 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.	Na minha equipa sabemos exatamente qual é o membro especialista numa determinada área						7
2.	Não tenho muita fé na experiência de outros membros da minha equipa						7
3.	Sentimo-nos confortáveis em aceitar sugestões de outros membros da equipa sobre os procedimentos a seguir						7
4.	Confio no conhecimento dos outros membros da minha equipa						7
5.	A minha equipa tem poucos mal-entendidos sobre o que fazer						7

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

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

O papel da liderança, partilha de conhecimento e segurança psicológica na eficácia de equipa

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

1.Sexo: Masculino Feminino

2. _____ anos
Idade:

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 do líder

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:

O papel da liderança, partilha de conhecimento e segurança psicológica na eficácia de equipa

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 – Carta apresentação de objetivos do estudo



À direção

Enquanto Coordenadora científica do Projeto “ConsulTeam”, gostaria de solicitar a vossa autorização para aplicar um questionário às equipas de consultores/ auditores da vossa empresa e assim como aos responsáveis diretos dessas equipas. Trata-se de um projecto de investigação levado a cabo por um grupo de investigadores do ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, focado na eficácia do trabalho em equipa em contexto de empresas de consultoria e auditoria. O principal objetivo deste projeto é identificar os fatores relacionados com trabalho em equipa que contribuem para a eficácia dos projetos realizados e para a satisfação quer dos clientes quer dos próprios consultores/ auditores.

Os questionários são distribuídos em papel por um dos membros da equipa de investigação e demora sensivelmente 15 minutos a preencher. O questionário do líder, de muito menor dimensão, demora cerca de 5 minutos a preencher. Aproveito para salientar que o nome da vossa empresa não será mencionado em qualquer documento.

Comprometemo-nos a disponibilizar no final do ano letivo, após a conclusão do estudo, um documento com as principais conclusões a todas as empresas participantes.

Estou inteiramente ao dispor para responder a qualquer questão relacionada com este projecto e a aplicação dos questionários (ana.passos@iscte-iul.pt).

Com os melhores cumprimentos,

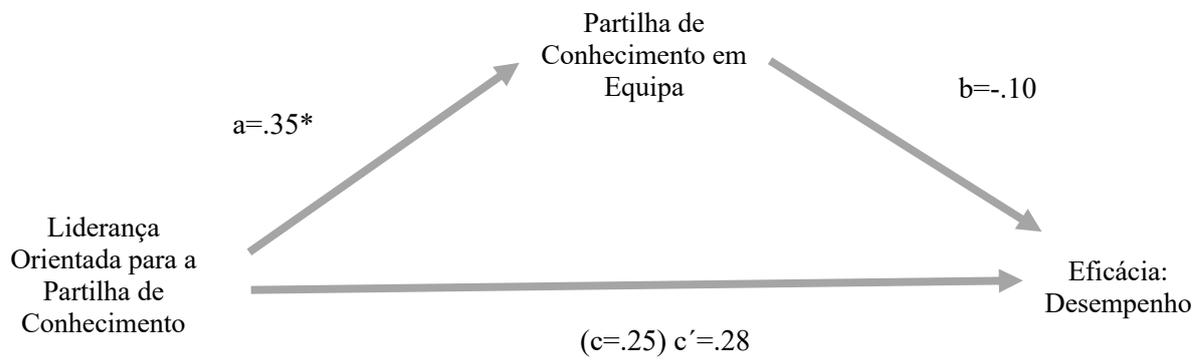
A handwritten signature in black ink, which appears to read "Ana Margarida Passos". The signature is written in a cursive style and is positioned above a horizontal line.

Ana Margarida Passos

Professora no Departamento de Recursos Humanos
e Comportamento Organizacional

Lisboa, 5 de fevereiro de 2020

Anexo D – Modelo de Investigação



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