



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

A influência da liderança funcional na eficácia das equipas: o papel mediador do team work engagement

Ana Raquel de Sousa Silva de Maia Devesa

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadora:

Professora Doutora Ana Margarida Soares Lopes Passos, Prof. Associada,
IBS – Iscte Business School, Departamento de Recursos Humanos e
Comportamento Organizacional

Novembro, 2020



**BUSINESS
SCHOOL**

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

A influência da liderança funcional na eficácia das equipas: o papel mediador do team work engagement

Ana Raquel de Sousa Silva de Maia Devesa

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadora:

Professora Doutora Ana Margarida Soares Lopes Passos, Prof. Associada,
IBS – Iscte Business School, Departamento de Recursos Humanos e
Comportamento Organizacional

Novembro, 2020

Para o meu Pai

Num deserto sem água

Numa noite sem lua

Num país sem nome

Ou numa terra nua

Por maior que seja o desespero

Nenhuma ausência é mais funda do que a tua.

Sophia de Mello Breyner Andresen

Agradecimentos

À professora Ana Margarida Passos, por toda a compreensão, apoio e conselhos que me transmitiu desde a Licenciatura até ao fim do meu percurso académico.

À minha mãe, o meu eterno exemplo de força, garra e superação tanto na vida pessoal como profissional.

À minha família, principalmente aos meus avós Vitória e Pedro, os meus melhores mentores por todos os ensinamentos e valores que me passam desde criança.

Aos meus amigos, destacando a Bia, a Patrícia, a Filipa, a Leila, o Alexandre, o Espanhol e o Nogueira, por serem o meu pilar e a minha segunda família que está sempre presente, nos bons e nos maus momentos.

À Carina, o melhor que a faculdade me deu, pelas noites de estudo e de convívio, pelos conselhos de amiga e pelo constante incentivo.

À minha equipa da Caixa Geral de Depósitos, principalmente à Joana e à Margarida, por toda a ajuda, apoio e paciência.

A todos, o meu mais sincero e profundo obrigada!

Resumo

À luz da importância que o trabalho em equipa tem no quotidiano, a presente Dissertação tem como objetivo primordial compreender a influência da liderança funcional, com foco na promoção do sensemaking e do self-management por parte do líder, na eficácia das equipas por meio do team work engagement. Os dados obtidos provêm da realização de questionários a uma amostra constituída por 46 equipas (168 colaboradores e 45 líderes) que trabalham em empresas de consultoria e auditoria de diversos setores, sendo que para o efeito foram criados dois tipos de questionários diferentes mediante a função do inquirido (membro ou líder da equipa).

Embora os resultados obtidos não comprovem o papel mediador do team work engagement, conclui-se que tanto a promoção do sensemaking como do self-management pelo líder incrementam a eficácia das equipas e o team work engagement, quando correlacionado diretamente com a satisfação e a viabilidade, também promove grupos mais eficazes.

Palavras-chave: liderança funcional; sensemaking; self-management; team work engagement; desempenho; satisfação; viabilidade; eficácia da equipa.

Abstract

In light of the importance that teamwork has in our daily life, the main purpose of this Dissertation is to understand the influence of functional leadership, focusing on the promotion of sensemaking and self-management by the leader, on the effectiveness of teams through team work engagement. The data obtained comes from the questionnaires made to a sample of 46 teams (168 employees and 45 leaders) who work in consulting/auditing companies from different sectors, and for this purpose two different types of questionnaires were created based on the respondent's function (team member or leader).

Although the results obtained do not prove the mediating role of team work engagement it is concluded that both the promotion of sensemaking and self-management by the leader increases teams' effectiveness, and when directly correlated with satisfaction and viability team work engagement also promotes more effective groups.

Key words: functional leadership; sensemaking; self-management; team work engagement; performance; satisfaction; viability; team effectiveness.

Índice

Introdução.....	1
Capítulo 1. Revisão da literatura.....	3
Equipas de trabalho.....	3
Eficácia das equipas.....	3
Liderança funcional.....	6
Sensemaking.....	7
Self-management.....	8
Team work engagement.....	9
Capítulo 2. Metodologia.....	13
Amostra.....	13
Procedimento.....	13
Operacionalização das variáveis.....	14
Capítulo 3. Resultados.....	17
Agregação das variáveis.....	17
Teste de hipóteses.....	17
Resultados das hipóteses.....	18
Capítulo 4. Discussão.....	25
Limitações e pesquisas futuras.....	27
Implicações práticas.....	28
Conclusão.....	29
Referências Bibliográficas.....	31
Anexos.....	33
Anexo A.....	33
Anexo B.....	39
Anexo C.....	41
Anexo D.....	42

Índice de Quadros

Quadro 3.1. Estatísticas descritivas e correlações das variáveis em estudo.....	18
Quadro 3.2. Resultados de regressão para o modelo de mediação via team work engagement (sensemaking e desempenho).....	19
Quadro 3.3. Resultados de regressão para o modelo de mediação via team work engagement (sensemaking e satisfação).....	20
Quadro 3.4. Resultados de regressão para o modelo de mediação via team work engagement (sensemaking e viabilidade).....	20
Quadro 3.5. Resultados de regressão para o modelo de mediação via team work engagement (self-management e desempenho).....	21
Quadro 3.6. Resultados de regressão para o modelo de mediação via team work engagement (self-management e satisfação).....	22
Quadro 3.7. Resultados de regressão para o modelo de mediação via team work engagement (self-management e viabilidade).....	23

Índice de Figuras

Figura 1.1. Modelo IPO adaptado de McGrath (1964).....	4
Figura 1.2. Modelo IMO adaptado de Mathieu et al. (2008).....	5
Figura 1.3. Modelo conceptual de investigação.....	11
Anexo D. Modelos estatísticos.....	42

Glossário de Siglas

TWE – Team Work Engagement

WE – Work Engagement

Introdução

No mundo empresarial contemporâneo, observa-se uma evidente preferência pelo trabalho em equipa com vista à concretização dos objetivos organizacionais propostos. Neste contexto, as empresas que prestam serviços de consultoria não são uma exceção e o trabalho em equipa torna-se imprescindível para o seu sucesso, dado que a junção de colaboradores com diferentes backgrounds e competências é fundamental para garantir um conjunto de soluções relevantes e abrangentes a diversas áreas funcionais das empresas-clientes.

Ainda que, por vezes, as empresas formulem equipas autogeridas, a constituição “tradicional” abrange um líder que guia e motiva todos os membros do grupo na consecução das metas estabelecidas. Compreender o papel e a importância do líder de equipa e incentivar a sua presença no quotidiano laboral é indubitavelmente uma vantagem competitiva para qualquer organização. As interações entre os líderes e os membros das suas equipas são complexas, tendo em conta que o líder deve demonstrar um conjunto de competências, para além das que estão inerentes que proporcionam a eficácia da equipa (Zaccaro, Rittman & Marks, 2001).

Duas dessas skills, no âmbito da liderança funcional, são o *sensemaking* e o *self-management*, que quando bem implementadas e fomentadas no seio das equipas estimulam os seus membros a trabalhar mais e melhor e, por conseguinte, potencializam a performance organizacional.

Ademais, atualmente existe a crescente necessidade do colaborador de identificação com a função e, para isso, o envolvimento dos indivíduos com a sua equipa e com o trabalho torna-se indispensável. Neste contexto, nasce o conceito do *team work engagement* que valida a importância de trabalhadores entusiasmados e motivados com o seu cargo e os benefícios que se sentem, posteriormente, nas organizações (Halbesleben & Wheeler, 2008).

A presente Dissertação torna-se pertinente visto que aborda um modelo inovador que reúne, por um lado, variáveis que emergiram recentemente na literatura como o *sensemaking* e o *team work engagement* e, por outro lado, variáveis que são estudadas há muitos anos como a eficácia das equipas. Assim sendo, não só está a contribuir para o crescimento de novos temas como também para o constante desenvolvimento de outros tópicos mais antigos.

Capítulo 1. Revisão da literatura

Equipas de trabalho

Na literatura existem inúmeras definições para as equipas tendo em conta o seu contexto, contudo de acordo com o estudo de McGrath (1964) uma equipa ou um grupo é “um conjunto de seres humanos que são os seus membros e estes, distributivamente, têm várias propriedades: competências, atitudes, características básicas (como a idade) e características de personalidade”.

Salas, Dickinson, Converse & Tannenbaum (1992) fornecem uma definição de equipa numa ótica mais organizacional, consistindo num “conjunto distinguível de duas ou mais pessoas que interagem de forma dinâmica, interdependente e adaptável a uma meta/objetivo/missão comum e valorizada, a quem foram atribuídas tarefas ou funções específicas para desempenharem e por um período de tempo limitado”. Todavia, esta conceitualização é ainda bastante geral e não diferencia, por exemplo, equipas de trabalho de equipas desportivas.

Atendendo ao foco do presente estudo (isto é, indivíduos que trabalham na área da consultoria/auditoria), considera-se então a definição de equipa segundo Kozlowski & Bell (2003): “coletivos de indivíduos que existem para executar tarefas relevantes para a organização, compartilhar um ou mais objetivos comuns, interagir socialmente e exibir interdependências de tarefas, estando ainda incorporados num contexto organizacional que estabelece limites e influencia as trocas com outras unidades pertencentes a uma entidade mais ampla”.

Eficácia das equipas

Apreende-se então que as equipas estão bastante presentes no nosso quotidiano e o trabalho em equipa é cada vez mais adotado em todos os ambientes sociais com os quais interagimos diariamente. Contudo, serão todas as equipas eficazes no seu trabalho?

Para se perceber melhor a eficácia da equipa, recorre-se numa primeira instância ao estudo de McGrath (1964) e ao modelo I-P-O (*Input-Process-Output*) que o mesmo conceptualizou no seu estudo, mais tarde também desenvolvido por Hackman (1983, 1987).

Primeiramente, deve-se ter em conta os *inputs* existentes dentro do grupo que vão afetar a forma como este trabalha, podendo ser de cariz individual, grupal ou organizacional. Tratam-se de fatores individuais, por exemplo, os conhecimentos obtidos por todos os membros, a sua homogeneidade e a própria compatibilidade entre os integrantes, isto é, o modo como as suas personalidades se “encaixam” ou entram em conflito. Neste sentido, os grupos são feitos de “relações entre os membros como pessoas, especificamente relações de amizade, e relações entre os membros como ocupantes de posições: as suas relações de papel em termos de atividade, poder e comunicação” (McGrath, 1964).

Quanto aos *inputs* da equipa, o autor afirma que “o grupo existe dentro de um ambiente e tem um conjunto de objetivos ou razões de existência” e caracteriza este fenómeno como tarefa ou propósito da equipa, algo que por sua vez influenciará a performance da mesma.

Acrescenta ainda que “as tarefas variam conforme os requisitos do desempenho que impõem ao grupo” e que “as alterações do ambiente físico e social também afetam a performance do coletivo” (McGrath, 1964), introduzindo assim a relevância dos inputs organizacionais e ambientais para o desempenho grupal. Neste contexto, fatores como o stress e o ambiente do trabalho vivido nas empresas têm um grande peso na eficácia da equipa.

No que respeita os processos da equipa, McGrath (1964) define-os como “as atividades dos membros e as interações entre eles à medida que o grupo executa a suas tarefas dentro do seu ambiente”, acrescentando que “o processo de grupo é moldado pela interação de aspetos da sua composição e estrutura e pelas exigências da tarefa e do ambiente”, ou seja, é moldado pelos tipos de inputs acima mencionados.

A ótica da matriz IPO conclui-se com os resultados obtidos pela equipa (*outputs* ou *outcomes*) que podem ser resultados de performance e/ou reações afetivas dos membros do grupo (Mathieu, Maynard, Rapp & Gilson, 2008). De um modo simplificado, obtém-se o modelo representado abaixo na Figura 1.1.

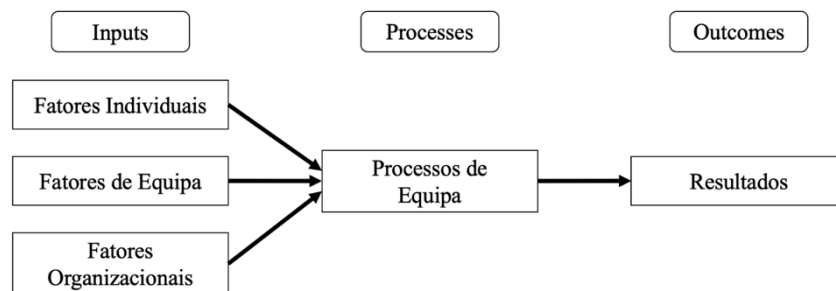


Figura 1.1. Modelo IPO de McGrath (1964)

Ainda neste contexto teórico, Hackman (1983, 1987) propõe três critérios para depreender a eficácia da equipa: desempenho, satisfação e viabilidade. O autor considera o desempenho como o produto final resultado do trabalho em equipa e o mesmo deve corresponder ou superar as expectativas previamente estabelecidas pelo próprio grupo e pelos indivíduos que vão analisá-lo. Todavia, Kozlowski & Klein (2000) declaram que o desempenho deve ser encarado como um processo multinível que se desenvolve conforme o envolvimento dos membros da equipa na gestão dos processos da mesma.

A satisfação mede-se de acordo com o agrado dos colaboradores com os seus resultados individuais e de equipa e, por fim, a viabilidade consiste na capacidade que a equipa tem de trabalho e desenvolvimento futuro, sendo que Hackman (1983, 1987) argumenta que são os processos sociais do grupo aqueles que vão sustentar e fortalecer esta propriedade. Estes três critérios serão utilizados para a construção do questionário do presente estudo para avaliar a eficácia da equipa de um modo proveitoso, mas simplificado.

Embora o trabalho de McGrath (1964) e Hackman (1983, 1987) tenha sido de extrema relevância para a literatura atual e para o início de pesquisas no âmbito da eficácia das equipas, ao longo do tempo alguns investigadores têm vindo a apontar limitações ao modelo acima apresentado, pois consideram-no uma representação insuficiente do trabalho em equipa. Segundo Ilgen, Hollenbeck, Johnson & Judnt (2005), o modelo IPO não captura eficazmente a essência das equipas enquanto sistemas dinâmicos, complexos e moldáveis ao seu espaço, dado que muitos dos fatores mediadores da relação dos inputs com os outputs não são verdadeiramente processos como os descritos por McGrath (1964).

Na realidade são considerados estados emergentes, que consoante Marks, Mathieu & Zaccaro (2001) são “propriedades tipicamente dinâmicas da equipa que retratam valores, atitudes e estados cognitivos, afetivos e motivacionais e alteram-se conforme o contexto, os inputs, os processos de equipa e os outputs”. São então “o produto das experiências da equipa, incluindo os seus processos” e “tornam-se novos inputs para os processos e outputs subsequentes” (Marks et al., 2001). É nesta última afirmação que se encontra outra limitação apresentada pelos estudiosos: o facto do modelo I-P-O não reforçar o aspeto cíclico do trabalho em equipa, descurando os chamados “feedback loops” (ciclos de feedback que influenciam toda a cadeia de interação da equipa e do seu trabalho) (Ilgen et al., 2005).

Destarte, surge o modelo IMO (*Input-Mediator-Output-Input*) ou apenas IMO (*Input-Mediator-Output*), que substitui o P de processos pelo M de mediadores e permite uma maior (e melhor) análise da eficácia das equipas, possibilitando que os mediadores que convertem os inputs em outputs sejam tanto processos como estados emergentes. Ademais, Ilgen e colegas (2005) dividem o modelo em três fases do percurso das equipas: fase de formação (“IM”), fase de ação (“MO”) e fase final (“OI”).

Mathieu e colegas (2008) desenharam o modelo IMO, abaixo representado na Figura 1.2, onde são exibidos os feedback loops, que representam o sistema cíclico da vida das equipas, e onde se apura que “os processos de desenvolvimento ocorrem ao longo do tempo à medida que as equipas vão crescendo”.

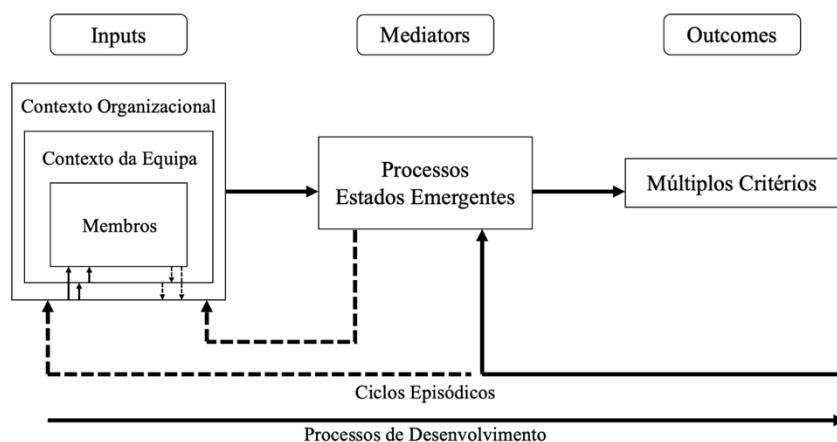


Figura 1.2. Modelo IMO adaptado de Mathieu et al. (2008)

Por fim, este modelo defendido também por Marks e colegas (2001) afirma que as equipas trabalham numa “sequência de episódios cíclicos (I-P-O), que constituem os ritmos de performance das tarefas das equipas”. A eficácia do grupo, enquanto outcome final, surge enquanto “fruto da soma de cadeias de episódios transição-ação que se desenvolvem ao longo do tempo, nos quais os resultados de um episódio servem como inputs para o seguinte”.

É então possível depreender que existe uma forte tentativa por parte da literatura em averiguar quais os principais preditores da eficácia das equipas e, assim, o presente estudo torna-se pertinente nesse sentido.

Liderança funcional

Aquando a formação de uma equipa de trabalho, na maioria dos casos um dos membros fica responsável por levar a cabo a execução dos objetivos propostos, garantindo que os restantes estão em sintonia e conhecem a sua função no seio do grupo. Este indivíduo designa-se por líder e, para além de ter tarefas individuais, deve ainda assumir um papel de coordenador. Exemplos de tarefas de líder são o incentivo da aprendizagem da equipa, a gestão da mudança e a promoção de um bom ambiente entre todos os envolvidos (Kozlowski, Gully, McHugh, Salas & Cannon-Bowers, 1996).

Desde já, é fundamental mencionar que liderar um indivíduo e liderar uma equipa são processos distintos, na medida em que numa equipa se reúnem membros com diferentes personalidades, backgrounds, crenças e maneiras de trabalhar. Assim, torna-se mais complexo liderar um conjunto de indivíduos e é nesse sentido que também surge a pertinência de estudar as equipas.

Quando se reflete sobre o papel do líder surgem também no pensamento certas figuras cruciais da nossa sociedade, como é o caso de um Presidente da República, alguém que tem características específicas o que o torna naturalmente um role model e que guia os restantes com base na sua sabedoria.

Não obstante, para além de serem figuras de admiração os líderes das equipas são-no essencialmente graças às suas competências no ramo.

Com a evolução do tempo e do trabalho nota-se também o desenvolvimento do conceito de liderança, sendo que esta pode ser centrada em diferentes variáveis como é o caso da liderança baseada na personalidade do líder. Por existir um vasto conjunto de abordagens de liderança na literatura, na presente investigação optou-se por estudar a liderança funcional que, sucintamente, conforme Hackman & Walton (1986) “a principal proposição é que o trabalho essencial do líder é realizar ou fazer com que se realize o que não está a ser tratado adequadamente face às necessidades do grupo. Se um líder gere, por qualquer meio, para garantir que todas as funções críticas para a realização da tarefa e para a manutenção do grupo sejam atendidas adequadamente, o líder executou bem o seu trabalho”. Ademais, deve-se referir que a liderança funcional tem sido a perspectiva ao nível da equipa mais estudada nas últimas décadas.

Neste contexto, algumas das principais funções do líder são “diagnosticar quaisquer problemas que possam potencialmente impedir o alcance de objetivos organizacionais e de grupo”, “gerir e planejar soluções apropriadas” e “implementar soluções em domínios sociais tipicamente complexos” (Zaccaro, Marks, O’Connor-Boes & Costanza, 1995). Em conclusão, o indivíduo que assume a posição de líder numa equipa terá de tomar decisões que definem as respostas subseqüentes da mesma (Zaccaro et al., 2001).

Tendo em conta que o trabalho em equipa envolve diferentes fases, desde a formação dos membros aos resultados obtidos no final do projeto, a liderança em questão também engloba diferentes responsabilidades que o líder deve ter com base na fase em que a equipa se encontra.

A liderança de transição, a primeira fase da liderança funcional, surge em simultâneo com a primeira fase das equipas de trabalho, onde se planeiam as atividades do grupo que conduzem ao alcance das metas propostas (Marks et al., 2001). São no fundo atividades que estabelecem a base do trabalho e, dentro desta fase, existem sete processos que devem ser cumpridos: “a criação da equipa, a definição da missão, o estabelecimento de expectativas e objetivos, a estruturação e o planeamento, a formação e o desenvolvimento da equipa, o *sensemaking* e o *feedback*” (Morgeson, DeRue & Karam, 2010).

Por fim, na segunda fase da liderança funcional, a liderança de ação, encontram-se os momentos que são executadas as tarefas/ações de trabalho que contribuem diretamente para a consecução dos objetivos estabelecidos e, conseqüentemente, para o sucesso da equipa (Marks et al., 2001). Nesta fase, o líder deve essencialmente: “monitorizar a equipa, gerir os seus limites, desafiar-la, envolver-se nas tarefas do grupo, resolver as vicissitudes, providenciar recursos, encorajar o *self-management* e propagar um bom clima social” (Morgeson et al., 2010).

Com o intuito de se avaliar a liderança funcional de forma simplificada, foram escolhidas duas funções desta abordagem, cada uma aplicada em cada fase.

Sensemaking

Tal como as empresas são afetadas por elementos e/ou eventos exteriores ao seu ambiente, também as equipas o são. Basta uma mudança no tamanho, na estrutura da liderança, na tarefa da equipa ou na envolvente organizacional para que o funcionamento do grupo seja afetado (Morgeson et al., 2010).

É neste sentido que o *sensemaking* atua, na medida em que envolve “a identificação de eventos ambientais essenciais, a interpretação desses eventos de acordo com a situação de desempenho da equipa e a comunicação dessa interpretação à mesma” (Morgeson et al., 2010). Esta variável da liderança da equipa ajuda-a a entender a importância de situações específicas que revelam uma elevada probabilidade de ocorrer e permite que a equipa lide eficazmente com as mesmas na altura certa. Atividades que promovem o *sensemaking*, como a discussão aberta e a criação de modelos mentais compartilhados, “ajudam a equipa a ter uma perspectiva sobre o seu trabalho e os seus desafios e facilitam o uso objetivo das informações necessárias para se adaptarem a ambientes dinâmicos” (Morgeson et al., 2010).

Tendo em conta a esfera da consultoria e da auditoria, as equipas deste ramo lidam com diversos clientes e muitas vezes têm de lidar com situações ambíguas e desconhecidas. Assim sendo, o sensemaking permite que os membros do grupo estejam minimamente preparados para agir eficazmente aquando um cenário diferente do comum.

Self-management

Tal como mencionado anteriormente, a liderança de uma equipa pressupõe que pelo menos um membro assuma funções que intervenham diretamente na sua atividade, a fim de satisfazer as necessidades do grupo. Todavia, existe uma abordagem de liderança “mais indireta na qual a equipa é incentivada a gerir-se a si mesma” e, em muitos casos, “a desempenhar as suas próprias funções de liderança” (Morgeson et al., 2010).

Denomina-se como *self-management*, que traduzido para português fica algo como autogestão da equipa, e tem por base a filosofia de uma gestão subjacente ao uso de estratégias de trabalho autónomas. Manz & Sims (1980) afirmam que, ao se incentivar os membros da equipa a resolverem os problemas relacionados com as suas tarefas e a confiarem nos seus próprios recursos, a equipa torna-se mais adaptável e resiliente.

No mundo da consultoria e auditoria, este tipo de equipas são extremamente importantes visto que, tendo em conta a extensa carteira de clientes e de projetos que as organizações têm, equipas mais autónomas e flexíveis conseguem resolver os problemas a que são propostas com mais facilidade e rapidez. Ademais, segundo os mesmos autores, os líderes que promovem a autogestão e autonomia dentro das suas equipas estão a contribuir para uma maior satisfação dos seus membros (Manz et al., 1980).

É importante referir que, por um lado, a promoção do sensemaking pelo líder foi escolhida como variável preditora pois engloba um tema recentemente estudado com pouca base teórica e esta Dissertação vem contribuir, assim, para a sua literatura.

Por outro lado, a promoção do self-management pelo líder como variável preditora é uma decisão tomada tendo em conta a indústria estudada na presente investigação, isto é, uma vez que as equipas de consultoria e auditoria pautam-se pela sua autonomia pretende-se averiguar de que forma esta medida pode estar relacionada com a sua eficácia.

Tendo em conta os conceitos acima mencionados, são formuladas as seguintes hipóteses:

H1: A liderança funcional está positivamente relacionada com a eficácia de equipa.

H1a: A promoção de sensemaking pelo líder está positivamente associada ao desempenho da equipa, na medida em que quanto maior esta promoção melhor o desempenho do grupo.

H1b: A promoção de sensemaking pelo líder está positivamente associada à satisfação da equipa, na medida em que quanto maior esta promoção melhor a satisfação do grupo.

H1c: A promoção de sensemaking pelo líder está positivamente associada à viabilidade da equipa, na medida em que quanto maior esta promoção melhor a viabilidade do grupo.

H1d: A promoção de self-management pelo líder está positivamente associada ao desempenho da equipa, na medida em que quanto maior esta promoção melhor o desempenho do grupo.

H1e: A promoção de self-management pelo líder está positivamente associada à satisfação da equipa, na medida em que quanto maior esta promoção melhor a satisfação do grupo.

H1f: A promoção de self-management pelo líder está positivamente associada à viabilidade da equipa, na medida em que quanto maior esta promoção melhor a viabilidade do grupo.

Team work engagement

O termo *team work engagement* traduzido significa algo como o envolvimento no trabalho em equipa e, posto isto, pode-se inferir que está relacionado com a estrutura organizacional e a relação que os membros estabelecem dentro do seu grupo de trabalho. Deste modo e seguindo o proposto por Costa, Passos & Bakker (2014b), o *team work engagement* é “exclusivo das equipas e não pode ser encontrado nos indivíduos”.

Tal como o conceito indica, o *team work engagement* (TWE) engloba o *work engagement* (WE) que é definido por Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker (2002) como “um estado de espírito positivo, gratificante e relacionado ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção e por um alto nível de energia e forte identificação com a função”.

Neste sentido, colaboradores que sentem um maior compromisso para com o seu trabalho e a sua empresa são mais energéticos e entusiasmados, o que por conseguinte melhora a sua performance laboral face a colegas que não se sentem tão comprometidos e motivados com o trabalho (Halbesleben et al., 2008).

No que respeita o *team work engagement*, Costa, Passos & Bakker (2012) definiram-no como “um estado emergente compartilhado, positivo, gratificante e motivacional de bem-estar relacionado ao trabalho” e é compartilhado porque “para se declarar a existência de WE ao nível da equipa, os membros da mesma devem ter perceções semelhantes sobre esse estado”. Ademais, é considerado “um estado emergente cuja estrutura coletiva é moldada pela natureza das interações dos seus membros durante os processos e dinâmicas da equipa” (Costa et al., 2014b). Por isso, “enquanto que o WE individual é essencialmente dependente dos recursos e exigências do trabalho, o TWE, como uma construção coletiva, é dependente das ações individuais e dos ciclos de interação responsáveis por criar um padrão compartilhado de comportamentos” (Morgeson & Hofmann, 1999, como citado em Costa et al., 2014b).

Ainda alusivo a este conceito, o TWE é proposto como “um constructo multidimensional caracterizado por dimensões afetivas e cognitivas, sendo elas o vigor, a dedicação e absorção da equipa” (Costa et al., 2014b).

Segundo os mesmos autores, o vigor da equipa representa “altos níveis de energia e uma expressão de vontade de investir esforço no trabalho e persistência diante das dificuldades (por exemplo, quando surge um conflito ou um feedback de performance que não correspondeu às expectativas)”. Por exemplo, isto ocorre quando os membros da equipa encorajam os seus colegas mais desmoralizados com o trabalho e expressam também o seu desejo de continuar a trabalhar.

Por sua vez, a dedicação da equipa é “um forte envolvimento compartilhado no trabalho e uma expressão de um senso de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio ao realizá-lo” (Costa et al., 2014b). Isto acontece, por exemplo, quando os membros de uma equipa conversam entre si e até mesmo com outras pessoas externas ao grupo sobre a importância do seu trabalho e sobre o que sentem em relação ao mesmo.

Finalmente, a absorção da equipa representa “uma atenção compartilhada e focada no trabalho, por meio da qual os membros da equipa vivenciam e expressam dificuldades para se desligar do trabalho” (Costa et al., 2014b). Neste sentido, por vezes pode acontecer que os colaboradores, por exemplo, sintam e comentem entre si sobre como o tempo está a passar rapidamente enquanto estão a trabalhar e a dificuldade que têm em envolver-se com atividades que não estão relacionadas com o trabalho.

No geral, as equipas envolvidas no trabalho por meio do TWE “tendem a exibir emoções positivas e coletivas durante o trabalho, como prazer e orgulho, e a envolver-se ativamente nos processos da equipa” (Marks et al., 2001), sendo que “um alto nível de TWE leva as equipas a investir mais tempo e esforço no planeamento e estabelecimento de metas, coordenando a sequência das atividades e providenciando respostas de backup (como ajudar os membros da equipa a desempenhar as suas tarefas, fornecendo informações verbais, feedback ou formação)” (Costa, Passos & Bakker, 2014a).

Ainda neste contexto, o estudo de Costa e colegas (2014a) revela então que o TWE “é um constructo válido independente do WE ao nível individual”, “é mais do que uma simples agregação do envolvimento que cada colaborador tem com o seu trabalho” e tem “correlações mais significativas com variáveis ao nível da equipa”.

No que respeita a relação entre o TWE e a eficácia das equipas, a investigação de Costa e colegas (2014b) sugere que “um bom desempenho e satisfação e o desejo que os membros de uma equipa têm em continuar a trabalhar juntos irão facilitar as interações motivacionais, bem como as interações com valência afetiva positiva” e que “os efeitos do TWE no desempenho da equipa serão mais evidentes durante a fase de ação”.

Quando se analisa o trabalho de consultores e auditores, o stress que muitas vezes sentem para concluir projetos no prazo estabelecido e com sucesso pode ser aliviado graças ao TWE e a motivação que o líder e os próprios membros da equipa transmitem aos restantes, visto que se se sentirem envolvidos no trabalho e que o mesmo tem um contributo positivo para o alcance dos seus objetivos pessoais e organizacionais é mais provável que se sintam mais energéticos e que realizem as tarefas propostas com mais rapidez e vigor.

Assim sendo, a presente Dissertação terá em conta os modelos mencionados à priori, procurando perceber de que forma a liderança funcional de equipa influencia a eficácia de equipa através do mediador team work engagement. Relativamente às hipóteses, propõe-se ainda o seguinte:

H2: A relação entre a liderança funcional e a eficácia de equipa é mediada pelo team work engagement.

H2a: O team work engagement está positivamente relacionado com o desempenho da equipa, na medida em que quanto maior for o team work engagement melhor é o desempenho do grupo.

H2b: O team work engagement está positivamente relacionado com a satisfação da equipa, na medida em que quanto maior for o team work engagement melhor é a satisfação do grupo.

H2c: O team work engagement está positivamente relacionado com a viabilidade da equipa, na medida em que quanto maior for o team work engagement melhor é a viabilidade do grupo.

No seguimento da análise de todas as variáveis em estudo, observa-se na Figura 1.3 o modelo conceptual desta investigação.

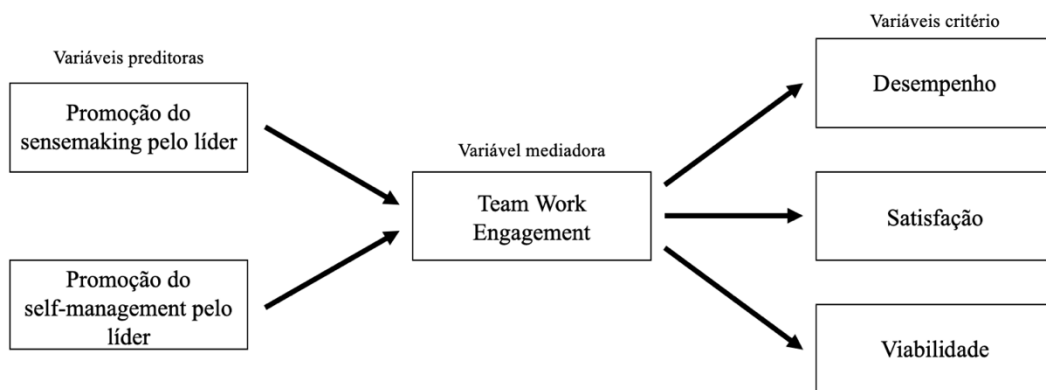


Figura 1.3. Modelo conceptual de investigação

Capítulo 2. Metodologia

Amostra

Na presente Dissertação, a amostra é composta por 46 equipas formadas por consultores/auditores, que se subdividem em 168 membros de equipa e 45 líderes (N=213). Os elementos das equipas participantes no estudo têm idades compreendidas entre os 20 e os 55 anos de idade ($M=28$; $DP=5.5$), sendo que a moda é de 23 anos. Ainda neste contexto e considerando que apenas 164 pessoas definiram o seu género, 84 membros das equipas são homens e 80 são mulheres.

No que respeita os líderes, estes têm idades compreendidas entre os 25 e os 63 anos de idade ($M=35$; $DP=7.9$), sendo que a moda é de 35 anos. No que respeita o género dos líderes, a amostra é composta por 31 líderes do sexo masculino e 14 líderes do sexo feminino.

Procedimento

Este estudo insere-se no âmbito do projeto “ConsulTeam”, criado com o intuito de avaliar os principais aspetos do trabalho em equipa que influenciam a eficácia da mesma. Neste projeto, a recolha de dados e a estruturação dos questionários foi desenvolvida em conjunto com os vários orientandos da Professora Dr.^a Ana Margarida Passos e, desta forma, será composta por diversas variáveis tendo em conta os diferentes tópicos que cada Dissertação aborda. Todavia, este trabalho vai incidir somente nas variáveis liderança funcional, team work engagement e eficácia das equipas.

Tal como havia sido referido à priori a amostra provém de empresas de consultoria/auditoria, uma vez que geralmente este tipo de empresas adotam estratégias de trabalho em equipa no seu quotidiano laboral para o leque de clientes que dispõem. Pertinente será referir que foram respeitadas as regras de confidencialidade de resposta, tanto ao nível dos colaboradores e dos líderes como ao nível da organização, portanto em momento algum os nomes das empresas serão mencionados. Posto isto, cada orientando foi responsável por contactar autonomamente cerca de cinco equipas e os seus respetivos líderes, cada uma composta por cerca de quatro a seis elementos no total, apesar de existirem equipas formadas com menos ou mais indivíduos.

Com o intuito de estudar melhor a liderança, o trabalho em equipa e os efeitos que os líderes têm sobre os indivíduos que constituem os seus grupos de trabalho, a recolha dos dados foi efetuada através de uma técnica quantitativa (ou seja, o questionário estruturado) direcionada a cada grupo de estudo, isto é, foram elaborados dois tipos de questionários: um dirigido aos líderes das equipas e outro dirigido aos membros. Dada a situação de pandemia mundial Covid-19, os questionários foram divulgados via online através da plataforma Google Forms, segmentados por equipa e por líder. Todavia, no Anexo A e B encontram-se os questionários originais que seriam distribuídos presencialmente pelos grupos, sendo que o Anexo C contém a carta de explicação do estudo dirigida às empresas.

O primeiro questionário, destinado aos líderes, prendia-se com a eficácia das equipas e sobretudo com a liderança, cujo tempo estimado para a sua realização foi de aproximadamente 5 minutos. Por sua vez, o questionário destinado aos colaboradores abrangia perguntas relacionadas com os diversos fatores que podem influenciar a eficácia das equipas. Naturalmente caracterizou-se por ser um questionário maior, com mais itens, e, portanto, o tempo de resposta estimado para a sua realização foi de aproximadamente 10 minutos.

Operacionalização das variáveis

À luz do conteúdo apresentado à priori, para a liderança funcional serão analisadas as variáveis promoção do sensemaking pelo líder e promoção do self-management pelo líder. Para a primeira variável mencionada, os cinco itens contidos no questionário foram baseados no trabalho de Morgeson et al. (2010): “Encoraja a equipa a interpretar em conjunto o que acontece à equipa”; “Promove a discussão, em equipa, de diferentes perspetivas sobre eventos/situações com que a equipa se depara”; “Encoraja os membros da equipa a dar o seu ponto de vista sobre eventos/situações”; “Promove o desenvolvimento de um entendimento partilhado entre os membros da equipa acerca de eventos e situações com que a equipa se depara”; “Encoraja a equipa a, coletivamente, dar sentido a situações ambíguas”.

Por sua vez, a promoção do self-management pelo líder foi analisada tanto no questionário das equipas como no questionário dos líderes, contudo para o presente modelo só serão analisadas as avaliações dos membros das equipas a esta variável, uma vez que para se obter uma melhor compreensão da eficácia das mesmas deve-se averiguar se o trabalho desenvolvido pelo líder do grupo neste aspeto está efetivamente percebido pelos membros. Os seis itens estudados são iguais em ambos os inquéritos, sendo a única diferença o elemento de autoavaliação colocado ao líder (isto é, as questões são destinadas à primeira pessoa do singular, como “encorajo” e “solicito”). Posto isto, formularam-se as seguintes questões de acordo com o trabalho de Morgeson et al. (2010): “Encoraja a equipa a ser responsável por determinar os métodos, procedimentos e horários para a realização do trabalho”; “Solicita à equipa para decidir sobre quem faz o quê dentro da equipa”; “Encoraja a equipa a tomar a maioria das decisões relacionadas com o seu próprio trabalho”; “Encoraja a equipa a resolver os seus próprios problemas”; “Encoraja a equipa a ser responsável pelos seus próprios assuntos”; “Encoraja a equipa a avaliar o seu desempenho”. Numa escala de Likert de 7 pontos, onde 1 significa “Discordo Totalmente” e 7 significa “Concordo Totalmente”, os inquiridos classificaram cada item de ambas as variáveis mencionadas conforme o seu grau de concordância com a afirmação apresentada.

No que diz respeito ao team work engagement (TWE), nove itens propostos por Costa et al. (2014a) foram considerados no questionário entregue aos colaboradores que compõem as equipas estudadas, sendo estes: “Quando estamos a trabalhar sentimo-nos cheios de energia”; “Sentimo-nos com força e energia quando estamos a trabalhar”; “Estamos entusiasmados com este trabalho”; “Este trabalho inspira-nos”; “Durante o trabalho, temos vontade de participar nas diversas atividades”; “Somos felizes quando estamos envolvidos neste trabalho”; “Estamos orgulhosos com o nosso trabalho nesta consultora”; “Estamos imersos no trabalho desta consultora” e “Deixamo-nos levar pelas atividades deste trabalho”. De igual forma à variável anterior, os itens foram averiguados no questionário dirigido às equipas conforme uma escala de Likert de 1 a 7 pontos.

Para analisar a eficácia das equipas teve de se ter em conta três dimensões diferentes: o desempenho, a satisfação e a viabilidade. Assim sendo, para o desempenho os seguintes itens foram adaptados de González-Romá, Fortes-Ferreira & Peiró (2009): “A minha equipa tem um bom desempenho” e “A minha equipa é eficaz”. Imprescindível será referir que esta variável apenas foi estudada com base no questionário dos líderes, dado que se quer compreender de facto o desempenho da equipa sem qualquer possível enviesamento por parte dos membros do grupo.

No que toca a satisfação, esta variável foi estudada com base num item geral adaptado de Standifer, Raes, Peus, Passos, Santos & Weisweiler (2015): “Estamos satisfeitos em trabalhar nesta equipa”. Finalmente, para a viabilidade foram utilizados dois itens adaptados de Costa, Passos & Barata (2015): “Não hesitaria em trabalhar com esta equipa em outros projetos” e “Esta equipa poderia trabalhar bem em futuros projetos”. As questões foram colocadas no inquérito destinado aos membros das equipas e foram respondidas de acordo com a escala de Likert de 1 a 7 pontos previamente apresentada.

Capítulo 3. Resultados

Agregação das variáveis

Dado que o nível de análise na presente investigação foi a equipa, as respostas individuais foram agregadas conforme a constituição de cada grupo inquirido. Para justificar a agregação, foi realizado o cálculo do Índice de James ($R_{WG(j)}$) para cada variável em análise, sendo que este teste consiste em apreender o grau de concordância entre os elementos da equipa. Note-se que não se apresenta o resultado do $R_{WG(j)}$ para o desempenho visto que este é medido do ponto de vista do líder e não existe mais do que um líder por equipa.

De acordo com James, Demaree & Wolf (1993), valores do $R_{WG(j)}$ superiores a .70 revelam que se justifica a agregação das respostas individuais, uma vez que indica que a média de respostas para cada variável é uma boa representação da realidade, e, como se constata no Quadro 1, os valores são todos superiores. Assim, quanto mais próximo for o valor do $R_{WG(j)}$ de 1, menor é a dispersão das respostas dadas (falta de concordância=.00 a .30; fraca concordância=.31 a .50; concordância moderada=.51 a .70; forte concordância=.71 a .90; concordância muito forte=.91 a 1.00) (Biemann, Cole & Voelpel, 2012).

Examinando o Quadro 3.1, o team work engagement apresenta uma média de $R_{WG(j)}$ de .87 ($M=5.35$; $DP=.57$), o que demonstra uma forte concordância dos elementos de equipa, e o mesmo acontece com o sensemaking ($R_{WG(j)}=.85$; $M=5.65$; $DP=.92$) e o self-management ($R_{WG(j)}=.84$; $M=5.49$; $DP=.81$). Por sua vez, a satisfação evidencia um $R_{WG(j)}$ de .79 ($M=5.93$; $DP=.81$) e a viabilidade conta com um $R_{WG(j)}$ de .76 ($M=6.04$; $DP=.80$), ambas demonstrando uma forte concordância de respostas dos membros das equipas. Deste modo, foram mantidas as 46 equipas para as análises posteriores.

Teste de hipóteses

O Quadro 3.1 apresenta as médias, os desvios-padrões e as correlações entre as variáveis em estudo, bem como os índices de $R_{WG(j)}$ numa ótica de equipa.

Concluiu-se, então, que o self-management tem uma correlação positiva forte com o sensemaking ($r=.688$, $p<.01$), o que seria expectável dado que são duas variáveis que fazem parte da liderança funcional. Todavia, apesar do TWE apresentar uma correlação positiva moderada com o sensemaking ($r=.466$, $p<.01$), denota-se uma correlação positiva fraca do TWE com o self-management ($r=.274$).

No que concerne o desempenho da equipa (medido pelo líder), existe uma correlação positiva fraca a moderada com o self-management ($r=.364$, $p<.05$), sendo que as correlações com o sensemaking ($r=.276$) e com o TWE ($r=.195$) são bastante fracas. Não obstante, as restantes variáveis que formam a eficácia das equipas, a satisfação e a viabilidade, apresentam melhores resultados.

No que diz respeito à satisfação da equipa, esta variável correlaciona-se positivamente e de forma moderada com o sensemaking ($r=.615$, $p<.01$), com o self-management ($r=.425$, $p<.01$) e com o TWE ($r=.634$, $p<.01$), sendo que apresenta uma correlação mais fraca com o desempenho ($r=.266$).

Finalmente, no que toca a viabilidade da equipa, tal como a variável apresentada acima a mesma correlaciona-se positivamente e de forma moderada com o sensemaking ($r=.644, p<.01$), com o self-management ($r=.383, p<.01$) e com o TWE ($r=.446, p<.01$), sendo que apresenta uma correlação mais fraca com o desempenho ($r=.219$). Pertinente será referir que a correlação positiva entre a satisfação e a viabilidade das equipas é a que apresenta o resultado mais forte ($r=.784, p<.01$), o que significa que quando maior a satisfação dos membros com a equipa maior a probabilidade e o desejo de trabalharem futuramente juntos.

Quadro 3.1

Estatísticas descritivas e correlações das variáveis em estudo

	RWG(j)	M	DP	1	2	3	4	5
1. Sensemaking	.8462	5.6543	.92080	-				
2. Self-management	.8356	5.4854	.80793	.688**	-			
3. TWE	.8690	5.3468	.56679	.466**	.274	-		
4. Desempenho	-	5.8222	.74739	.276	.364*	.195	-	
5. Satisfação	.7912	5.9281	.81345	.615**	.425**	.634**	.266	-
6. Viabilidade	.7591	6.0434	.80287	.644**	.383**	.446**	.219	.784**

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

$N=46$, exceto para o Desempenho ($N=45$).

Para testar as hipóteses, utilizou-se a Macro PROCESS para o SPSS de Hayes (2013) para uma análise mais aprofundada dos modelos e efeitos condicionais. Neste contexto, a Macro aplica o método bootstrap para testar efeitos indiretos de determinadas variáveis, originando um output que inclui os limites inferiores e superiores do intervalo de confiança e assumindo que se trata de um efeito significativo quando este não engloba o valor zero (Hayes, 2013).

De acordo com Hayes (2012, como citado em Marques-Quinteiro, Currel, Passos & Lewis, 2013), “a análise do modelo de regressão usando bootstrapping oferece várias vantagens sobre as abordagens tradicionais de regressão, como permitir o teste de vários mediadores em simultâneo, não exigir a suposição de uma distribuição amostral normal, reduzir o número de testes inferenciais (e, por conseguinte, a probabilidade de erros do Tipo I), e tem um desempenho melhor do que o teste de Sobel tradicional quando o tamanho da amostra é pequeno”.

Posto isto, selecionou-se a opção de amostragem repetida 5000 vezes, as regressões basearam-se num intervalo de confiança de 95% e realizou-se um teste ao modelo de mediação simples, cujos resultados se apresentam à posteriori.

Resultados das hipóteses

Relativamente à Hipótese 1 (A liderança funcional está positivamente relacionada com a eficácia de equipa”), a mesma teve de ser dividida em seis hipóteses, uma vez que como já foi explicado a liderança funcional foi estudada com base em duas variáveis e a eficácia de equipa com base em três variáveis.

Posto isto, segundo o Quadro 3.2, a Hipótese 1a (“A promoção de sensemaking pelo líder está positivamente associada ao desempenho de equipa, na medida em que quanto maior esta promoção melhor o desempenho do grupo”) é rejeitada na medida em que a relação do sensemaking com o desempenho é positiva mas não é significativa ($B=.2257$, $t=1.8844$, $p=.0663$, 95% IC= $-.0158$, $.4673$).

Quadro 3.2

Resultados de regressão para o modelo de mediação via team work engagement (sensemaking e desempenho)

Variáveis Predictoras	Eficácia: Desempenho	
	B	Erro-Padrão
<i>Efeito Total e Direto</i>		
Sensemaking→Desempenho (c)	.2257	.5280
Sensemaking→TWE (a)	.2989***	.2597
TWE→Desempenho (b)	.1067	.5375
Sensemaking→Desempenho (c')	.1939	.5375
<i>Resultados Bootstrap para efeito Indireto</i>		
Sensemaking→Desempenho	.0319	.0662
Intervalos de Confiança	ICLI	ICLS
(95% IC)	-.1072	.1629
R ² ajustado = .0815		
F = 12.6516		

*Nota: *p<.05; **p<.01; ***p<.001; N=46; IC=Intervalo de Confiança; LI=Limite Inferior; LS=Limite Superior; Bootstrap sample size=5000.*

No que respeita a Hipótese 1b (“A promoção de sensemaking pelo líder está positivamente associada à satisfação da equipa, na medida em que quanto maior esta promoção melhor a satisfação do grupo”) e de acordo com o Quadro 3.3, aceita-se a mesma dado que a relação entre o sensemaking e a satisfação da equipa é positiva e bastante significativa ($B=.5433$, $t=5.1730$, $p=.000$, 95% IC= $.3316$, $.7549$).

Quadro 3.3

Resultados de regressão para o modelo de mediação via team work engagement (sensemaking e satisfação)

Variáveis Predictoras	Eficácia: Satisfação	
	B	Erro-Padrão
<i>Efeito Total e Direto</i>		
Sensemaking→Satisfação (c)	.5433***	.4208
Sensemaking→TWE (a)	.2869**	.2572
TWE→Satisfação (b)	.6377**	.3236
Sensemaking→Satisfação (c')	.3603**	.3236
<i>Resultados Bootstrap para efeito Indireto</i>		
Sensemaking→Satisfação	.1829	.0596
Intervalos de Confiança	ICLI	ICLS
(95% IC)	.0787	.3167
R ² ajustado = .5327		
F = 12.2098		

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$; $N=46$; IC=Intervalo de Confiança; LI=Limite Inferior; LS=Limite Superior; Bootstrap sample size=5000.

Observando o Quadro 3.4, a Hipótese 1c (“A promoção de sensemaking pelo líder está positivamente associada à viabilidade da equipa, na medida em que quanto maior esta promoção melhor a viabilidade do grupo”) aceita-se visto que a promoção do sensemaking por parte do líder nas suas equipas aumenta positiva e significativamente a sua viabilidade ($B=.5619$, $t=5.5906$, $p=.000$, 95% IC= .3593, .7645).

Quadro 3.4

Resultados de regressão para o modelo de mediação via team work engagement (sensemaking e viabilidade)

Variáveis Predictoras	Eficácia: Viabilidade	
	B	Erro-Padrão
<i>Efeito Total e Direto</i>		
Sensemaking→Viabilidade (c)	.5619**	.3854

Sensemaking→TWE (a)	.2869**	.2572
TWE→Viabilidade (b)	.2638	.3761
Sensemaking→Viabilidade (c')	.4862**	.3761

Resultados Bootstrap para efeito Indireto

Sensemaking→Viabilidade	.0757	.0485
Intervalos de Confiança	ICLI	ICLS
(95% IC)	-.0106	.1835

R² ajustado = .4425

F = 12.2098

*Nota: *p<.05; **p<.01; ***p<.001; N=46; IC=Intervalo de Confiança; LI=Limite Inferior; LS=Limite Superior; Bootstrap sample size=5000.*

No que concerne a Hipótese 1d (“A promoção de self-management pelo líder está positivamente associada ao desempenho da equipa, na medida em que quanto maior esta promoção melhor o desempenho do grupo”) e segundo o Quadro 3.5, apesar da relação estabelecida entre o self-management e o desempenho ser positiva e não ser muito significativa ainda assim aceita-se a hipótese postulada ($B=.3346, t=2.5654, p=.0139, 95\% IC= .0716, .5977$).

Quadro 3.5

Resultados de regressão para o modelo de mediação via team work engagement (self-management e desempenho)

Variáveis Predictoras	Eficácia: Desempenho	
	B	Erro-Padrão
<i>Efeito Total e Direto</i>		
Self-management→Desempenho (c)	.3346*	.4957
Self-management→TWE (a)	.1946	.3105
TWE→Desempenho (b)	.1331	.5019
Self-management→Desempenho (c')	.3088*	.5019

Resultados Bootstrap para efeito Indireto

Self-management→Desempenho	.0259	.0442
Intervalos de Confiança	ICLI	ICLS

(95% IC) -.0459 .1304

R² ajustado = .1424

F = 3.5528

*Nota: *p<.05; **p<.01; ***p<.001; N=46; IC=Intervalo de Confiança; LI=Limite Inferior; LS=Limite Superior; Bootstrap sample size=5000.*

Quanto à Hipótese 1e (“A promoção de self-management pelo líder está positivamente associada à satisfação da equipa, na medida em que quanto maior esta promoção melhor a satisfação do grupo”) e analisando o Quadro 3.6, aceita-se a hipótese dado que a relação entre a promoção do self-management pelo líder e a satisfação da equipa é positiva e significativa ($B=.4278$, $t=3.1137$, $p=.0032$, 95% IC= .1509, .7047).

Quadro 3.6

Resultados de regressão para o modelo de mediação via team work engagement (self-management e satisfação)

Variáveis Predictoras	Eficácia: Satisfação	
	B	Erro-Padrão
<i>Efeito Total e Direto</i>		
Self-management→Satisfação (c)	.4278**	.5545
Self-management→TWE (a)	.1923	.3039
TWE→Satisfação (b)	.8037***	.3666
Self-management→Satisfação (c')	.2733*	.3666
<i>Resultados Bootstrap para efeito Indireto</i>		
Self-management→Satisfação	.1545	.0869
Intervalos de Confiança	ICLI	ICLS
(95% IC)	-.0148	.3357

R² ajustado = .4706

F = 3.5741

*Nota: *p<.05; **p<.01; ***p<.001; N=46; IC=Intervalo de Confiança; LI=Limite Inferior; LS=Limite Superior; Bootstrap sample size=5000.*

Por fim e tal como se pode verificar pelo Quadro 3.7, a Hipótese 1f (“A promoção de self-management pelo líder está positivamente associada à viabilidade da equipa, na medida em que quanto maior esta promoção melhor a viabilidade do grupo”) é também aceite, uma vez que a relação entre o self-management e a viabilidade da equipa é positiva e algo significativa ($B=.3804$, $t=2.7486$, $p=.0086$, 95% IC= .1015, .6593).

Quadro 3.7

Resultados de regressão para o modelo de mediação via team work engagement (self-management e viabilidade)

Variáveis Predictoras	Eficácia: Viabilidade	
	B	Erro-Padrão
<i>Efeito Total e Direto</i>		
Self-management→Viabilidade (c)	.3804**	.5626
Self-management→TWE (a)	.1923	.3039
TWE→Viabilidade (b)	.5226**	.4908
Self-management→Viabilidade (c')	.2799*	.4908
<i>Resultados Bootstrap para efeito Indireto</i>		
Self-management→Viabilidade	.1005	.0635
Intervalos de Confiança	ICLI	ICLS
(95% IC)	-.0081	.2400
R ² ajustado = .2724		
F = 3.5741		

*Nota: *p<.05; **p<.01; ***p<.001; N=46; IC=Intervalo de Confiança; LI=Limite Inferior; LS=Limite Superior; Bootstrap sample size=5000.*

Em relação à Hipótese 2 (“A relação entre a liderança funcional e a eficácia de equipa é mediada pelo team work engagement”), a mesma foi dividida em três hipóteses que estabelecem as relações de mediação entre o team work engagement e as três variáveis que compõem a eficácia da equipa.

Após a análise dos resultados, conclui-se primeiramente que a Hipótese 2a (“O team work engagement está positivamente relacionado com o desempenho da equipa, na medida em que quanto maior for o team work engagement melhor é o desempenho do grupo”) é rejeitada dado que, tendo em conta o sensemaking ($B=.0319$, $Sobel\ z=.4818$, $p=.6299$, 95% IC= -.1072, .1629) e o self-management ($B=.0259$, $Sobel\ z=.6449$, $p=.5190$, 95% IC= -.0459, .1304), o team work engagement não exerce qualquer tipo de mediação no desempenho da equipa.

Contudo, note-se que a relação estabelecida entre o sensemaking e o team work engagement é positiva e algo significativa tendo em conta o desempenho ($B=.2989$, $t=3.5569$, $p=.0009$, 95% IC= .1294, .4683).

De seguida, a Hipótese 2b (“O team work engagement está positivamente relacionado com a satisfação da equipa, na medida em que quanto maior for o team work engagement melhor é a satisfação do grupo”) não é totalmente rejeitada visto que, apesar do team work engagement não ter qualquer tipo de efeito na satisfação da equipa tendo em consideração o self-management ($B=.1545$, $Sobel\ z=1.7616$, $p=.0781$, 95% IC= -.0148, .3357), quando se tem em consideração o sensemaking como componente da liderança funcional o team work engagement de facto exerce uma mediação positiva e significativa na satisfação da equipa ($B=.1829$, $Sobel\ z=2.5630$, $p=.010$, 95% IC= .0787, .3167).

Além disso, quando se trata da relação direta entre o team work engagement e a satisfação, os resultados são positivos e significativos (Quadro 3.3: $B=.6377$, $t=3.7709$, $p=.0005$, 95% IC= .2966, .9787; Quadro 3.6: $B=.8037$, $t=4.8538$, $p=.000$, 95% IC= .0390, .5075). Ainda neste contexto, realça-se que a relação estabelecida entre o sensemaking e o team work engagement é positiva e algo significativa no que toca a satisfação ($B=.2869$, $t=3.4942$, $p=.0011$, 95% IC= .1214, .4523).

Finalmente, a Hipótese 2c (“O team work engagement está positivamente relacionado com a viabilidade da equipa, na medida em que quanto maior for o team work engagement melhor é a viabilidade do grupo”) é rejeitada na medida em que, seja atendendo ao self-management ($B=.1005$, $Sobel\ z=1.554$, $p=.1202$, 95% IC= -.0081, .2400) ou ao sensemaking ($B=.0757$, $Sobel\ z= 1.3369$, $p=.1813$, 95% IC= -.0106, .1835), a mediação que o team work engagement exerce sobre a viabilidade de equipa não é significativa. Não obstante, a relação diretamente estabelecida entre o team work engagement e a viabilidade (Quadro 3.7., self-management) é positiva e algo significativa ($B=.5226$, $t=2.7276$, $p=.0092$, 95% IC= .1362, .9090). Ademais, é pertinente referir que a relação entre o sensemaking e o team work engagement, tendo em consideração a viabilidade, é positiva e significativa ($B=.2869$, $t=3.4942$, $p=.0011$, 95% IC= .1214, .4523).

Capítulo 4. Discussão

O presente estudo teve como objetivo averiguar as relações entre a liderança funcional, em concreto a promoção do sensemaking e do self-management pelo líder, e a eficácia das equipas, em concreto o desempenho, a satisfação e a viabilidade, tendo em conta o papel mediador do team work engagement. Para o efeito, o projeto “ConsulTeam” foi aplicado em empresas de consultoria e auditoria por meio de um estudo correlacional quantitativo dirigido a equipas de trabalho, nomeadamente aos líderes e aos membros do grupo.

Assim, efetuou-se primeiramente uma análise teórica dos principais conceitos a serem estudados e concluiu-se que o modelo IMOI, ou apenas IMO, sugerido por Mathieu e colegas (2008) seria um bom ponto de partida para o começo desta investigação, uma vez que o processo que retrata (Input-Mediator-Output) também se assemelha ao modelo estudado na presente Dissertação. Após a recolha dos dados, os mesmos foram examinados à luz das hipóteses de investigação previamente definidas.

Quanto à Hipótese 1, que analisa a relação positiva entre a liderança funcional e a eficácia das equipas, apesar da promoção do sensemaking pelo líder não ter grande impacto no desempenho encontram-se resultados que apoiam a ideia do sensemaking promover uma maior eficácia do grupo ao nível da satisfação e da viabilidade. Por sua vez, a promoção do self-management pelo líder tem efeito no desempenho, na satisfação e na viabilidade das equipas, indo ao encontro do proposto por Manz e colega (1980). Destarte, pode-se afirmar que existe de facto uma relação entre a liderança funcional e a eficácia das equipas num contexto de consultoria e auditoria, pelo menos tendo em conta estas duas variáveis da abordagem de liderança estudada.

Com foco no papel mediador do team work engagement e na Hipótese 2, os resultados divergem. Por um lado, tendo em consideração o desempenho das equipas, o team work engagement não revela qualquer tipo de influência significativa para ambos os casos (i.e. para quando a variável preditora é a promoção do sensemaking pelo líder ou do self-management). Todavia, existe uma relação positiva, ainda que não muito significativa, entre o team work engagement e o desempenho. Esta descoberta pode-se então prender com as variáveis preditoras usadas na presente investigação, pois se alteradas é provável que se possa demonstrar a influência que o team work engagement tem no desempenho das equipas, como mediador da relação entre a liderança funcional e a eficácia das mesmas.

Por outro lado, atendendo à promoção do self-management pelo líder, o team work engagement não exerce um bom papel de mediador da sua relação com a satisfação das equipas de trabalho. Porém, quando se analisa a sua função mediadora entre a promoção do sensemaking pelo líder e a satisfação do grupo, os resultados são diferentes: existe, efetivamente, uma influência significativa.

Este último resultado pode-se relacionar com o facto de tanto o sensemaking como o team work engagement serem variáveis que se baseiam na comunicação e na criação de um estado mental vivido e compartilhado por todos os membros, de acordo com os estudos de Morgeson e colegas (2010) e Costa e colegas (2014b). Ora, o facto de todos os membros estarem em sintonia não quer necessariamente dizer que a sua performance seja melhor, todavia pode melhorar consideravelmente a satisfação que os mesmos têm com o seu trabalho e a sua equipa, contribuindo também para a eficácia do grupo.

Neste contexto, também é oportuno referir que a promoção do sensemaking pelo líder e o team work engagement têm uma relação direta positiva e significativa, portanto pode-se supor que o team work engagement tem mais efeito na fase de ação do que na fase de transição da liderança funcional, tal como é evidenciado pela literatura no estudo de Costa e colegas (2014b).

Por fim, o team work engagement também não exerce uma influência mediadora forte ao nível da viabilidade das equipas, quer tendo em vista a promoção de sensemaking quer a promoção do self-management pelo líder. Contudo, o team work engagement e a viabilidade dos grupos laborais em contexto de consultoria e auditoria têm uma relação direta positiva e significativa, o que leva a crer tal como mencionado anteriormente que possa existir uma ação mediadora do team work engagement na viabilidade das equipas quando se modificam as variáveis preditoras.

Alguns motivos podem estar por detrás destes resultados e talvez um dos mais expressivos seja a indústria onde trabalham os inquiridos e onde se foca o presente estudo: o ramo da consultoria e auditoria. Neste contexto, dado que as equipas de consultoria e auditoria têm uma configuração muito específica de trabalho, devido às suas tarefas extremamente exigentes e à pressão vivida diariamente para cumprir com os deadlines estabelecidos, fatores de cariz mais afetivo por vezes não são considerados como tão importantes neste tipo de funções face a fatores mais cognitivos. Esta linha de pensamento surge da natureza do seu trabalho tão metódica e complexa e não necessariamente da despreocupação que os indivíduos possam ter, nomeadamente os líderes, em adotar atitudes que promovam a motivação dos colaboradores.

No que respeita a eficácia das equipas e especialmente a variável desempenho, uma vez que só foram consideradas as respostas dos líderes para esta dimensão o seu ponto de vista pode ser insuficiente para compreender inteiramente as relações estabelecidas com outras variáveis do estudo. Apesar de tomarem, à partida, uma posição menos enviesada quanto à performance da sua própria equipa, os líderes podem não ter uma perceção totalmente correta sobre os resultados dos grupos que gerem. Por outro lado, nem sempre os elementos das mesmas equipas têm a mesma visão e avaliação sobre o trabalho que realizam todos juntos e esta ideia pode também influenciar os resultados que foram obtidos, visto que não existe a garantia que todas as equipas são homogéneas.

Limitações e pesquisas futuras

Considerando que a presente investigação tem por base o nível de equipa, uma das principais limitações do mesmo prende-se com o tamanho reduzido de grupos inquiridos (N=46) e da amostra (N=168), que pode ter condicionado os resultados obtidos. Neste sentido, sugere-se como pesquisa futura uma investigação que inclua mais respondentes, tanto líderes como membros de equipa.

Ademais, o método quantitativo escolhido pode-se revelar inadequado quando se pretende estudar variáveis comportamentais e, portanto, ligadas ao foro psicológico, que não são estudadas com a mesma precisão num questionário como numa entrevista. Assim, o trabalho de pesquisa futura poderá ter isto em conta e utilizar, também, o método exploratório para obter dados mais fidedignos neste âmbito. Tal como foi referido à priori, este estudo foi realizado no domínio das empresas de consultoria e auditoria, que são definidas de forma divergente face a outras equipas, principalmente pela maior preocupação com aspetos do trabalho mais cognitivos do que afetivos. O facto de as equipas de consultoria/auditoria serem caracterizadas pela rotatividade dos colaboradores e, portanto, estes não terem muito tempo para criarem laços fortes e duradouros uns com os outros, faz com que variáveis estudadas a um nível grupal como o team work engagement, que envolve uma relação minimamente sólida com os colegas, não tenham tanto impacto na eficácia das equipas. Aconselha-se, assim, que pesquisas futuras tentem testar o mesmo modelo proposto mas noutras indústrias laborais, onde a rotatividade não seja tão acentuada.

Aquando a realização da presente Dissertação, ocorreu a pandemia Covid-19 que veio impactar profundamente o nosso quotidiano. Não só o método de recolha de dados foi alterado, dadas as restrições impostas, como também se pode considerar que os dados obtidos sofreram alguma influência devido à situação vivida. Interessante será futuramente explorar a repercussão da Covid-19 na eficácia das equipas, com foco no papel do team work engagement, principalmente no contexto de equipas a trabalhar remotamente.

Para estudar a liderança funcional foram analisadas apenas duas variáveis (uma de cada fase) desta abordagem, a promoção do sensemaking e do self-management por parte do líder. Acredita-se que esta decisão condicionou os resultados obtidos e sugere-se como pesquisa futura o teste de outras variáveis da liderança funcional, mantendo as restantes com o intuito de apreender se efetivamente a relação estabelecida entre a liderança funcional e a eficácia das equipas por meio do team work engagement é ou não mais significativa.

Por fim, a agregação das respostas dos membros das equipas também pode ser considerada uma limitação ao estudo, visto que a média das respostas dos grupos podem não espelhar corretamente a realidade das respostas individuais, embora o cálculo do índice de James ($R_{WG(j)}$) tenha ajudado a atenuar esta questão.

Implicações práticas

A presente investigação contribui, na prática, para a melhoria da liderança e do trabalho em equipa nas empresas da atualidade e, embora os resultados obtidos não corroborem na sua totalidade o papel mediador do team work engagement, concluiu-se que esta variável se correlaciona diretamente com, por exemplo, a satisfação e a viabilidade das equipas. Isto mostra que, apesar do desempenho ser uma medida bastante importante para o alcance dos objetivos organizacionais, variáveis relacionais como a satisfação e a viabilidade também têm um forte impacto nos indivíduos e devem ser tidas em consideração pelos líderes.

Posto isto, recomenda-se que os líderes das equipas, sejam ou não de consultoria/auditoria, tomem atenção à motivação dos seus subordinados e forneçam-lhes ferramentas que potenciam o seu desenvolvimento como, por exemplo, a autonomia necessária para aprenderem a executar as suas tarefas (self-management), a criação de modelos mentais compartilhados (sensemaking) e o feedback contínuo. No caso dos líderes de equipas de consultores e auditores, propõe-se este tipo de medidas também com o intuito de reter os colaboradores nas empresas e aumentar a performance dos grupos, mesmo que seja indiretamente por via de outras dimensões igualmente importantes para o bem-estar do indivíduo.

Conclusão

O principal objetivo da Dissertação era perceber a influência da liderança funcional na eficácia das equipas e o papel mediador do team work engagement neste contexto. Concluiu-se, então, que a liderança funcional está associada à eficácia das equipas quando se estuda a relação direta que as variáveis preditoras (i.e. promoção do sensemaking e do self-management pelo líder) têm com as variáveis critério (i.e. desempenho, satisfação e viabilidade das equipas). Porém, nem todas as hipóteses são aceites quando se introduz o team work engagement enquanto mediador desta relação. Ainda assim, vale a pena referir que, quando se analisa diretamente o team work engagement com a satisfação ou com a viabilidade, existe de facto uma relação significativa.

Posto isto, a presente Dissertação contribui para a literatura nestas temáticas e incentiva os investigadores a debruçarem-se ainda mais sobre as questões relacionadas com o trabalho em equipa, visto que tudo indica que é uma das componentes essenciais do futuro das nossas organizações e quanto mais conhecimento houver nesta matéria, melhor será a forma como iremos gerir a nossa sociedade.

Referências Bibliográficas

- Biemann, T., Cole, M. S., & Voelpel, S. (2012). Within-group agreement: On the use (and misuse) of rwg and rwg(j) in leadership research and some best practice guidelines. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 66-80.
- Costa, P. L., Passos, A. M., & Bakker, A. B. (2012). *Team work engagement: Considering team dynamics for engagement* [Working paper]. BRU-IUL, ISCTE-IUL, Lisboa, Portugal.
- Costa, P. L., Passos, A. M., & Bakker, A. B. (2014a). Empirical validation of the team work engagement construct. *Journal of Personnel Psychology*, 13(1), 34-45.
- Costa, P. L., Passos, A. M., & Bakker, A. B. (2014b). Team work engagement: A model of emergence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 414-436.
- Costa, P. L., Passos, A. M., & Barata, C. (2015). Multilevel influences of team viability perceptions. *Team Performance Management*, 21, 19-36.
- 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.
- Hackman, J. R. (1983). *A normative model of work team effectiveness*. Yale School of Organization and Management, Research Program on Groups Effectiveness. New Haven, CT.
- Hackman, J. R., & Walton, R. E. (1986). Leading groups in organizations. Em P. S. Goodman (Ed.), *Designing effective work groups* (pp. 72-119). Jossey-Bass.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. Em J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behaviour* (pp. 315-342). Prentice Hall.
- Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work and Stress*, 22(3), 242-256.
- Hayes, A. F. (2012). *PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling*.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation and Conditional Process Analysis: A Regression-based Approach (Methodology in the Social Sciences)*. Guilford Press.
- Ilggen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in Organizations: From Input-Process-Output Models to IMOI Models. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 517-543.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1993). r-sub(wg): An assessment of within-group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 306-309.
- 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. Em G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, (vol. 4, pp. 253-305). JAI Press.

- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. Em K. J. Klein, & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions and new directions* (pp. 3-90). Jossey-Bass.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. Em W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (vol. 2, pp. 333-375). Wiley.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1980). Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective. *Academy of Management Review*, 5, 361-367.
- 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.
- Marques-Quinteiro, P., Cural, L., Passos, A. M., & Lewis, K. (2013). And now what do we do? The role of transactive memory systems and task coordination in action teams. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 17(3), 194-206.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future. *Journal of Management*, 34(3), 410-476.
- McGrath, J. E. (1964). *Social psychology: A brief introduction*. Holt, Rinehart & Winston.
- Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (1999). The structure and function of collective constructs: Implications for multilevel research and theory development. *Academy of Management Review*, 24, 249-265.
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes. *Journal of Management*, 36(1), 5-39.
- Salas, E., Dickinson, T. L., Converse, S. A., & Tannenbaum, S. I. (1992). Towards an understanding of team performance and training. Em R.W. Swezey & E. Salas (Eds.), *Teams: their training and performance*. Ablex.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Standifer, R. L., Raes, A. M. L., Peus, C., Passos, A. M., Santos, C. M., & Weisweiler, S. (2015). Time in teams: cognitions, conflict and team satisfaction. *Journal of Management Psychology*, 30(6), 692-708.
- Zaccaro, S. J., Marks, M., O'Connor-Boes, J., & Costanza, D. (1995). *The nature of leader mental models*. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12, 451-483.

Anexos

Anexo A. Questionário aos membros das equipas

QUESTIONÁRIO AOS COLABORADORES

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

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

Obrigado pela sua colaboração!

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

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

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

A nossa equipa é eficaz...

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Nós, enquanto equipa...

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

O líder da nossa equipa...

1.	Encoraja a troca de informação entre os membros da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Encoraja uma discussão aberta nas reuniões.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Diz à equipa como interpretar eventos ou situações com que a equipa se depara.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Diz à equipa como compreender (dar sentido a) eventos ou situações.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Explica à equipa o significado de eventos ou situações ambíguas.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Encoraja os membros a trocar ideias uns com os outros	1	2	3	4	5	6	7
7.	É um modelo para a colaboração e troca de conhecimento.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Encoraja a equipa a interpretar em conjunto o que acontece à equipa.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Promove a discussão, em equipa, de diferentes perspetivas sobre eventos /situações com que a equipa se depara.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Encoraja os membros da equipa a dar o seu ponto de vista sobre eventos/ situações.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Promove o desenvolvimento de um entendimento partilhado entre os membros da equipa acerca de eventos e situações com que a equipa se depara.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Encoraja a equipa a, coletivamente, dar sentido a situações ambíguas.	1	2	3	4	5	6	7
13.	O que o líder diz, muda a forma como a equipa interpreta eventos ou situações com que se depara.	1	2	3	4	5	6	7
14.	O que o líder diz, altera a forma como a equipa pensa sobre eventos ou situações com que se depara.	1	2	3	4	5	6	7
15.	O que o líder diz, modifica a forma como a equipa pensa sobre eventos ou situações com que se depara.	1	2	3	4	5	6	7

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

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

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

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

O suporte tecnológico que temos à disposição:

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

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

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

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

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

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

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

O meu local/ posto de trabalho permite-me:

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

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

1. **Sexo:** Masculino Feminino

2. **Idade:** _____ anos

3. **Função que exerce na empresa:**

4. **Há quanto tempo trabalha nesta Empresa?**

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

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

MUITO OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!

Anexo B. Questionário aos líderes das equipas

QUESTIONÁRIO AO LÍDER

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/ 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.
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 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 capaz de produzir novas ideias/ soluções.	1	2	3	4	5	6	7
9.	A equipa tem o conhecimento e as competências para desenvolver um bom trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

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

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

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

1. Sexo: Masculino Feminino

2. Idade: _____ anos

3. Função que exerce na empresa:

4. Há quanto tempo trabalha nesta Empresa?

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

MUITO OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!

Anexo C. Carta de explicação 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 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 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 projeto e a aplicação dos questionários (ana.passos@iscte-iul.pt).

Com os melhores cumprimentos,

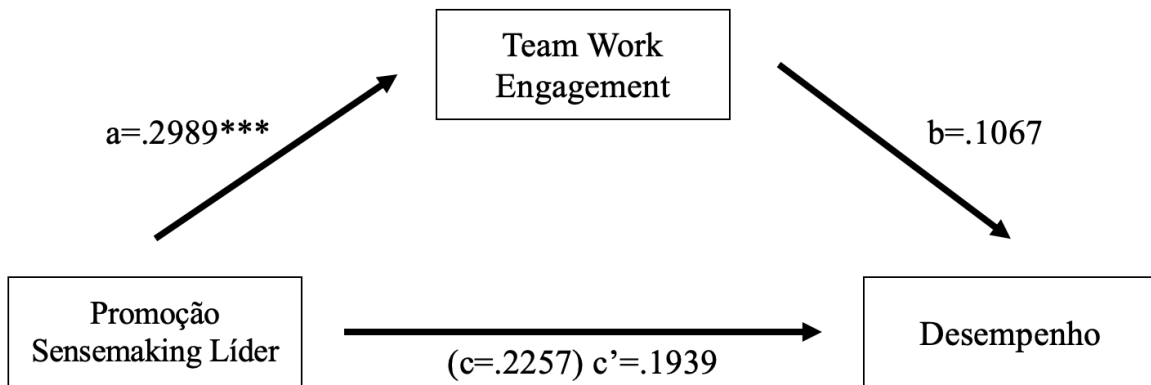
A handwritten signature in black ink, which appears to read "Ana Margarida Passos". The signature is written in a cursive style and is positioned above a horizontal line.

Ana Margarida Passos

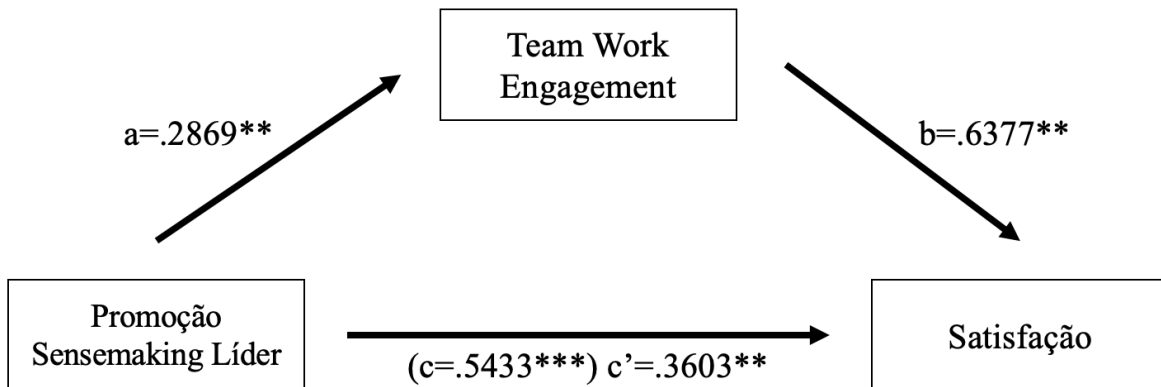
Professora no Departamento de Recursos Humanos
e Comportamento Organizacional

Lisboa, 5 de fevereiro de 2020

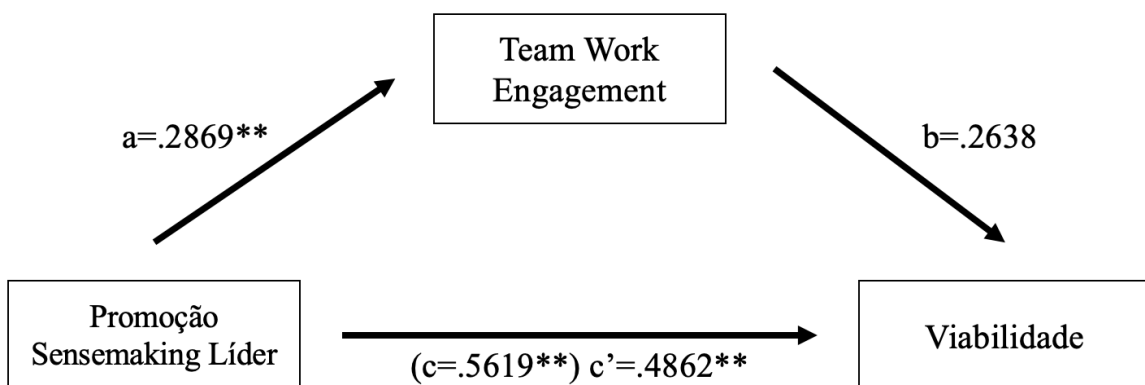
Anexo D. Modelos estatísticos



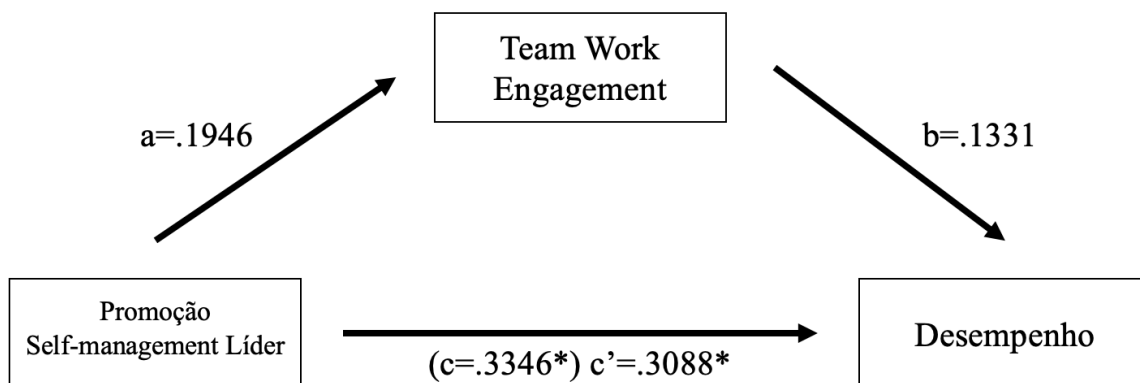
*Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < 0.001$*



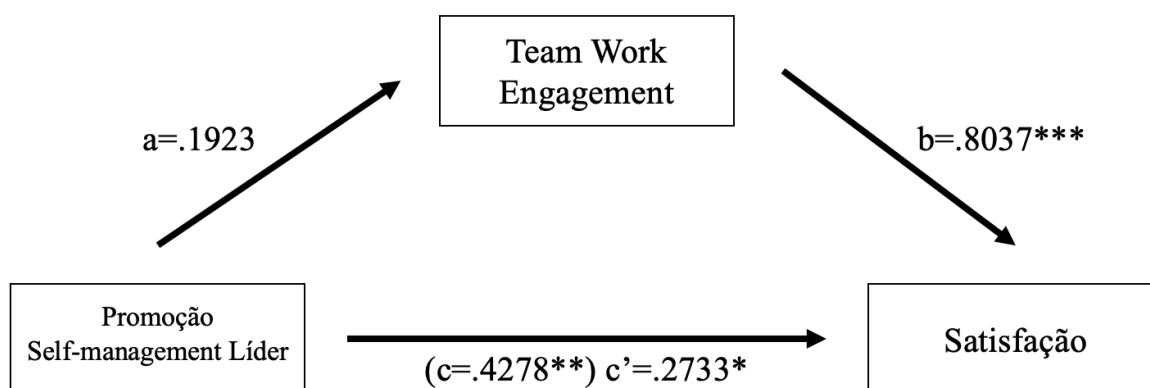
*Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < 0.001$*



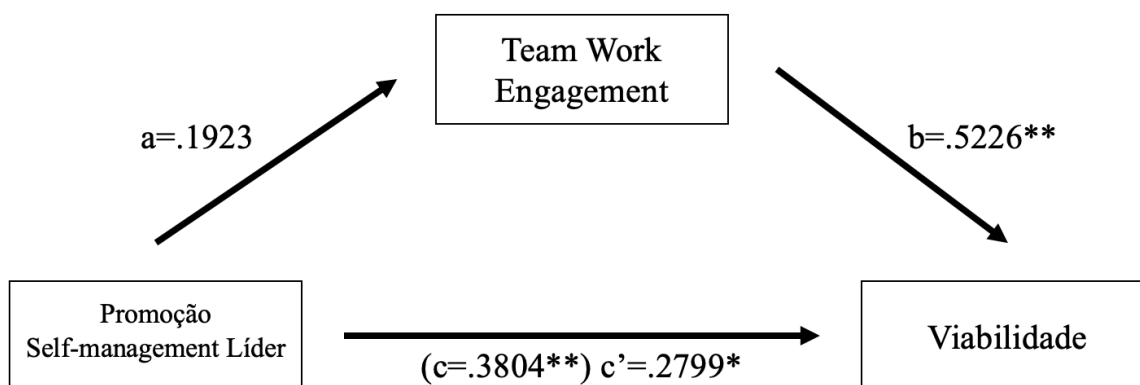
*Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < 0.001$*



Nota: $*p < .05$; $**p < .01$; $***p < 0.001$



Nota: $*p < .05$; $**p < .01$; $***p < 0.001$



Nota: $*p < .05$; $**p < .01$; $***p < 0.001$