



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

**“A união faz a força” – Estudo sobre a importância da  
Influência e a Coesão na Eficácia da Equipa**

Catarina de Sá Teixeira Borralho

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria  
Organizacional

Orientadora:

Prof. Ana Margarida Soares Lopes Passos, Professora  
Associada (com Agregação) e Investigadora Integrada,  
ISCTE Business School

Novembro, 2022

[Esta página foi intencionalmente deixada em branco]



BUSINESS  
SCHOOL

---

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento  
Organizacional

**“A união faz a força” – Estudo sobre a importância da  
Influência e a Coesão na Eficácia da Equipa**

Catarina de Sá Teixeira Borralho

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria  
Organizacional

Orientadora:

Prof. Ana Margarida Soares Lopes Passos, Professora  
Associada (com Agregação) e Investigadora Integrada,  
ISCTE Business School

Novembro, 2022

[Esta página foi intencionalmente deixada em branco]

“A união faz a força”

## **Agradecimentos**

Primeiramente, à professora e orientadora Ana Margarida Passos, por todas as reuniões, paciência, explicações (com e sem desenhos) e todas as horas dedicadas à realização desta dissertação. Apesar dos percalços ocorridos, conseguimos!

De seguida, a todos os membros da minha família porque, apesar de ter sido um ano longo e difícil a todos os níveis, estiveram sempre lá para mim, seja a ouvir-me a desabafar como também a debaterem comigo de modo a dar o melhor de mim a esta dissertação.

A seguir, mas não menos importante, aos meus amigos que me ajudaram a clarear e desconstrair a cabeça, mas sem nunca perder o foco e a motivação.

Mas acima de tudo, obrigada a mim por nunca ter desistido das minhas capacidades para conquistar mais uma etapa da minha vida. Como disse um grande homem “*If you can dream it, you can do it!*” (Walt Disney). Por isso, se temos a capacidade de sonhar, claramente que temos capacidade de o fazer, e esta dissertação é um bom exemplo disso.

“A união faz a força”

[Esta página foi intencionalmente deixada em branco]

## Resumo

A composição e o estado da equipa têm influência no sucesso das empresas, por isso, é importante que os investigadores explorem todos os aspetos das mesmas, de modo a fornecerem informação e ferramentas pertinentes às empresas para gerirem as equipas da melhor forma possível. Assim, esta dissertação tem a intenção de estudar dois aspetos que a literatura afirma ter influência na Eficácia das Equipas: as Competências Políticas das Equipas e a Coesão das Equipas, isto é, este estudo tem como objetivo responder à pergunta “Em que medida as Competências Políticas das Equipas influenciam o desempenho através da coesão das equipas?”. Neste sentido, pretende-se verificar as seguintes hipóteses: a relação direta entre as Competências Políticas e a Eficácia da Equipa; e essa mesma relação tendo a Coesão da Equipa como mediadora. Deste modo, realizou-se uma análise quantitativa onde se aplicou inquéritos por questionário a cinco equipas com respetivos líderes (estudo 1) e a 112 colaboradores (estudo 2). Quanto ao estudo sobre a perspetiva das equipas (estudo 1), nenhuma das hipóteses foi verificada, pois a dimensão da amostra era muito reduzida. Já no caso do estudo 2, verificou-se que apenas duas dimensões das Competências Políticas (Capacidade de Ligação em Rede e Influência Interpessoal) tanto têm uma relação direta com a Eficácia da Equipa como também uma relação com a Eficácia tendo a Coesão como mediadora. No final desta investigação, são expostas as implicações e limitações sentidas neste estudo e orientações para pesquisas futuras.

**Palavras-Chave:** equipas; competências políticas; competências políticas da equipa; coesão da equipa; eficácia da equipa

**Classificação JEL:** D23 (Comportamento Organizacional); J24 (Capital Humano; Competências; Escolha Ocupacional; Produtividade Laboral)

“A união faz a força”

[Esta página foi intencionalmente deixada em branco]



## Abstract

The composition and situation of the team have an influence on the success of organizations, so it is essential that researchers investigate all aspects of the team, in order to provide pertinent information and tools to the organizations to effectively manage teams. Therefore, this dissertation has the purpose to study two aspects that the literature indicates as having influence on Team Effectiveness: Team Political Skills and Team Cohesion, that is, this study aims to answer the question "To what extent do Team Political Skills influence performance through team cohesion? In this sense, it is to be verified the following hypotheses: the direct relationship between Political Skills and Team Effectiveness; and this same relationship having Team Cohesion as a mediator. Thus, a quantitative analysis was carried out where questionnaire surveys were applied to five teams with their leaders (study 1) and 112 employees (study 2). With regard to the study on the teams' perspective (study 1), none of the hypotheses was verified, since the sample size was very small. In the case of study 2, it was found that only two dimensions of Political Skills (Networking Ability and Interpersonal Influence) have both a direct relationship with Team Effectiveness and related to Effectiveness with Cohesion as a mediator. At the end of this research, the implications and limitations felt in this study and directions for future research are exposed.

**Keywords:** *teams; political skills; team political skills; team cohesion; team effectiveness*

**JEL Classification System:** D23 (Organizational Behavior); J24 (Human Capital; Skills; Occupational Choice; Labor Productivity)

“A união faz a força”

[Esta página foi intencionalmente deixada em branco]

## Índice

<b><i>CAPÍTULO 1 - Introdução</i></b> .....	<b>1</b>
1.1. Enquadramento geral.....	1
1.2. Motivação, Relevância e Objetivo da Investigação .....	2
1.3. Estrutura e Organização da Dissertação .....	4
<b><i>CAPÍTULO 2 - Revisão de Literatura</i></b> .....	<b>7</b>
2.1. Processo da Equipa (IPO Framework) .....	7
2.2. Adaptação da equipa .....	9
2.3. Eficácia da equipa .....	13
2.4. Coesão da equipa .....	15
2.5. Competência Política .....	17
<b><i>CAPÍTULO 3 - Metodologia</i></b> .....	<b>23</b>
3.1. Método e Participantes.....	23
<i>Metodologia Quantitativa</i> .....	23
<i>Participantes</i> .....	23
3.2. Recolha de Dados.....	24
<i>Procedimentos</i> .....	24
<i>Questionários</i> .....	26
3.3. Operacionalização das variáveis .....	26
<b><i>CAPÍTULO 4 - Resultados</i></b> .....	<b>29</b>
Estudo 1 – Equipas.....	29
Agregação das variáveis .....	29
Teste de Hipóteses.....	30
Estudo 2 – Global.....	32
Teste de Hipóteses.....	32
<b><i>CAPÍTULO 5 - Discussão</i></b> .....	<b>41</b>
5.1. Discussão e Conclusão.....	41
5.2. Limitações do Estudo.....	43
5.3. Implicações Práticas do Estudo.....	44
5.4. Propostas para Pesquisas Futuras.....	45
<b><i>Referências Bibliográficas</i></b> .....	<b>47</b>
<b><i>Anexos</i></b> .....	<b>49</b>
Anexo A: Questionário aplicado às equipas do Estudo 1 e aos inquiridos do Estudo 2..	49
Anexo B: Questionário aplicado aos líderes do Estudo 1 .....	52

## Índice de Tabelas e Figuras

Tabela 4.1.: Estatísticas descritivas e correlações das variáveis em estudo – Estudo 1 .	29
Tabela 4.2.: Resultados da Regressão Linear Simples entre a Competência Política da Equipa Influência Interpessoal e a Eficácia da Equipa segundo o Líder.....	31
Tabela 4.3.: Resultados da Regressão Linear Múltipla entre a Competência Política da Equipa Influência Interpessoal, a Coesão da Equipa e a Eficácia da Equipa segundo o Líder .....	32
Tabela 4.4.: Estatísticas descritivas e correlações das variáveis em estudo – Estudo 2 .	33
Tabela 4.5.: Resultados da Macro Process para o modelo de mediação entre a Competência Política da Equipa Capacidade de ligação em rede e a Eficácia da Equipa via Coesão da Equipa.....	36
Tabela 4.6.: Processo de Mediação entre a Competência Política da Equipa Capacidade de ligação em rede, Coesão da Equipa e Eficácia da Equipa .....	36
Tabela 4.7.: Resultados da Macro Process para o modelo de mediação entre a Competência Política da Equipa Influência Interpessoal e a Eficácia da Equipa via Coesão da Equipa .....	38
Tabela 4.8.: Processo de Mediação entre a Competência Política da Equipa Influência Interpessoal, Coesão da Equipa e Eficácia da Equipa.....	38
Tabela 4.9.: Resultados da Macro Process para o modelo de mediação entre a Competência Política da Equipa Astúcia Social e a Eficácia da Equipa via Coesão da Equipa.....	39
Figura 2.1.: Modelo Conceptual de Investigação.....	21

## CAPÍTULO 1

### Introdução

*“hiring employees with political skill will make them “team ready” in addition to the more personal benefits accruing from such skill. This team readiness will facilitate team staffing”*

(Lvina, Johns & Vandenberghe, 2018: 23)

#### 1.1. Enquadramento geral

O sucesso das empresas também pode ser originado pelo sucesso das suas equipas porque o bom desempenho e resultados das equipas levam a que as empresas consigam obter bons resultados e, conseqüentemente, atingir os seus objetivos. Assim, é pertinente analisar e perceber as equipas, isto é, compreender a sua composição, a sua coesão, o seu desempenho e as suas competências, de modo a alcançar equipas eficazes (Hackman, 1983).

Mathieu, Gallagher, Domingo e Klock (2019) apresentaram uma compilação de definições sobre as equipas de trabalho: “(a) dois ou mais indivíduos que (b) interagem socialmente (cara a cara ou, cada vez mais, virtualmente); (c) possuem um ou mais objetivos comuns; (d) estão reunidos para realizar tarefas organizacionais relevantes; (e) exibem interdependências no que respeita ao fluxo de trabalho, objetivos e resultados; (f) têm papéis e responsabilidades diferentes; e (g) estão juntos integrados num sistema organizacional abrangente, com fronteiras e ligações ao contexto mais amplo do sistema e ao ambiente de tarefas.” (pp. 18). Deste modo, pode-se perceber que as equipas são um conjunto de indivíduos interdependentes que partilham uma ligação que, apesar de desempenharem funções diferentes, partilham o mesmo espaço e objetivos.

A composição das equipas tem sido uma variável muito estudada por diversos investigadores, como Hackman (1983), Lvina, Johns e Vandenberghe (2018), Mathieu, Gallagher, Domingo e Klock (2019), entre outros, sendo que a literatura sugere uma relação entre a composição e a eficácia das equipas. É neste contexto que as Competências Políticas surgem como uma variável de composição relevante. As Competências Políticas são muitas vezes negligenciadas ou porque não são conhecidas ou porque a literatura existente ainda não aprofundou o quão importante estas competências são para a Eficácia

“A união faz a força”

das Equipas. Assim, pode-se entender as Competências Políticas das Equipas como sendo “uma capacidade específica da equipa que é difícil de imitar e permite a utilização eficaz de outros recursos da equipa, tais como coordenação, competências técnicas, ou capacidade mental” (Lvina, Johns & Vandenberghe, 2018: 1004), ou seja, são competências de negociação, de influência e/ou de manipulação que as equipas aplicam para o desempenho das tarefas e para o sucesso das equipas, sendo compostas por 4 dimensões: Astúcia Social (*Social Astuteness*), Influência Interpessoal (*Interpersonal Influence*), Capacidade de Ligação em Rede (*Networking Ability*) e Sinceridade Aparente (*Apparent Sincerity*).

Por fim, o maior objetivo dos Recursos Humanos e das empresas é construir equipas eficazes, compreendida como sendo uma relação entre a constituição da equipa e a relação entre si, a Coesão da Equipa. Por isso, de modo a se poder analisar se estamos na presença de uma equipa eficaz, como enuncia Hackman (1983), as variáveis da Eficácia da Equipa são: o desenho da equipa, isto é, a sua composição, a estrutura das tarefas e as normas que regem os comportamentos da equipa; o contexto organizacional, o sistema de recompensa, de educação e de informação que têm como objetivo influenciar os membros da equipa e os recursos materiais que os mesmos têm acesso; e a sinergia da equipa, ou seja, as interações da mesma enquanto realizam as suas tarefas.

A literatura sugere que a influência das características das equipas na eficácia nem sempre é direta. Esta é importante na medida que influencia outros aspetos como é o caso da Coesão da Equipa (Mathieu, Gallagher, Domingo e Klock, 2019). Em suma, esta investigação tem como objetivo compreender a influência das Competências Políticas das Equipas na Eficácia das mesmas (mediando também esta relação com a Coesão das Equipas). Esta dissertação demonstra qual o papel das Competências Políticas na coesão das equipas que, conseqüentemente, influencia a eficácia das equipas.

## **1.2. Motivação, Relevância e Objetivo da Investigação**

Os empregadores lutam para que as suas empresas obtenham colaboradores felizes e satisfeitos, com elevada eficácia das equipas, onde todos os membros da equipa dão-se bem uns com outros, que sabem trabalhar em conjunto segundo a afluência do trabalho de modo a evitar a sobrecarga, que desempenham os seus papéis e responsabilidades e que, em conjunto, cumpram com os objetivos definidos pelas empresas. Assim, é importante que os Recursos Humanos encontrem as melhores formas de conseguirem

“A união faz a força”

equipas eficazes para que os colaboradores utilizem de forma eficiente as suas competências e capacidades ao desempenharem as suas tarefas (Marks, Mathieu e Zaccaro, 2001).

Para se alcançar os objetivos propostos pelas empresas, os colaboradores que integram uma equipa têm de aplicar as suas competências de modo a interagir adequada e eficazmente com os seus colegas para que todos cumpram com as suas funções e responsabilidades. Uma dessas competências a aplicar com os membros da sua equipa são as Competências Políticas, pois estas têm o potencial de controlar os comportamentos dos membros da equipa, seja de forma manipulativa ou de influência ou de negociação. As Competências Políticas da Equipa podem ser o ingrediente secreto e pertinente para a receita de como se atingir uma equipa eficaz.

As Competências Políticas são um tema crucial a ser estudado, pois é pouco abordado. Existem poucos estudos em que investigam as Competências Políticas tanto em equipas de estudantes em contexto de trabalhos de grupo como em equipas de trabalho em contexto laboral. Uma vez que o tema tem pouco conhecimento científico produzido e que os investigadores ainda investiram pouco em estudar as *soft skills* e as competências ao nível grupal, esta dissertação desafia analisar as Competências Políticas, uma das *soft skills*, a um nível grupal, as equipas de trabalho.

Deste modo, pode-se concluir que o tema desta dissertação, as Competências Políticas, são um tema com relevância científica e social, pois estas competências são características do comportamento humano que influenciam os resultados e/ou comportamentos dos outros indivíduos e, deste modo, uma vez que há pouco conhecimento científico, é fundamental perceber de que modo a composição das equipas e, especialmente, as suas características e competências são fatores importantes para os colaboradores serem não só mais eficientes como também mais felizes. Assim, sendo que o tema da dissertação incide sobre as Competências Políticas das Equipas, o problema de investigação é: “Em que medida as Competências Políticas das Equipas influenciam o desempenho através da coesão das equipas?”.

Para responder a esta questão, o desenvolvimento da resposta ir-se-á focar na relação dos seguintes conceitos: Competências Políticas das Equipas e Eficácia das Equipas. Como foi referido anteriormente, as Competências Políticas das Equipas entendem-se como sendo uma competência de cariz de manipulação, de influência e/ou de negociação com o objetivo de alterar a(s) ação(ões) dos indivíduos. Já a Eficácia das Equipas é o resultado final do comportamento das equipas, que pode ser observado através do

“A união faz a força”

desempenho (subjetivo e objetivo) das equipas, isto é, perceber se cumpriu com os objetivos propostos e com a boa execução das tarefas e responsabilidades; e a coesão (social e das tarefas) das mesmas, que está relacionada com o desenvolvimento e manutenção da relação entre os membros da equipa. Assim, a questão de partida incide nas seguintes reflexões: As equipas com elevadas Competências Políticas sentem que têm bons resultados? Será que quanto maior for o nível de Competências Políticas da Equipa, melhor é a avaliação do desempenho da mesma? E será que a Coesão da Equipa faz com que as Competências Políticas fomentem o bom desempenho da mesma? Se sim, é a Coesão das Tarefas que ajuda essa relação, ou é a Coesão Social, ou até mesmo as duas?

Esta dissertação quer dar acréscimo tanto aos investigadores, apresentando um estudo que possa acrescentar mais conhecimento da área, como aos empregadores, partilhando ideias que possam praticar nas suas empresas. Quanto ao mundo científico, esta investigação irá oferecer um estudo em que observa as Competências Políticas e o desempenho das equipas num contexto português. Deste modo, esta dissertação apresenta a possível relação entre os conceitos numa perspetiva que não foi analisada, com o objetivo de que repliquem e/ou se inspirem no estudo noutros contextos e com outras amostras. Em relação às organizações, os resultados deste estudo irão dar indicações aos empregadores de modo a fazerem uma reflexão sobre se têm colaboradores com alto ou baixo nível de Competências Políticas e sobre o modo como estas competências fomentam a coesão das suas equipas e, conseqüentemente, como conquistam equipas eficazes.

### **1.3. Estrutura e Organização da Dissertação**

O desenho desta dissertação está repartido em 5 capítulos. O Capítulo 1 engloba a introdução desta dissertação, apresentando o tema a ser explorado, a motivação, os objetivos e a relevância que o mesmo tem tanto para os investigadores da área de Recursos Humanos como para os integrantes do mundo do trabalho e expondo a questão de partida que se quer responder no final desta dissertação.

O Capítulo 2, intitulado por Revisão da Literatura, tem como objetivo apresentar e analisar os tópicos essenciais para perceber os sujeitos a ser estudados, as equipas de trabalho, e os conceitos que influenciam o seu comportamento, como a Adaptação da Equipa, a Eficácia da Equipa, a Coesão das Equipas e, especialmente, o grande tema da dissertação, as Competências Políticas.



“A união faz a força”

O Capítulo 3, que tem como título Metodologia, tem o intuito de mostrar e explicar o método utilizado neste estudo, descrevendo a amostra do mesmo, os questionários construídos, todo o processo de recolha dos dados e, por fim, como esses dados foram tratados de modo a responder à questão de partida e a testar as hipóteses desta investigação.

O Capítulo 4, com o título de Resultados, é o momento em que as variáveis foram relacionadas umas com as outras com o objetivo de testar as hipóteses apresentadas e de chegar a respostas concretas que respondam à grande questão deste estudo.

O Capítulo 5 é a última parte da dissertação, onde se encontra a discussão dos conceitos explorados no capítulo anterior chegando às principais conclusões dos resultados desta investigação. Também se encontra as implicações e limitações sentidas neste processo acompanhadas com ideias propostas para pesquisas futuras, não deixando de realçar os contributos que esta dissertação deixou tanto para o mundo científico como também para o mundo do mercado de trabalho.

Por último, de modo a complementar este trabalho, no final desta dissertação encontra a lista das referências bibliográficas que ajudaram no desenho da investigação e os anexos devidamente identificados na mesma que são pertinentes a serem consultados para a compreensão e acompanhamento desta investigação.

“A união faz a força”

[Esta página foi intencionalmente deixada em branco]

## CAPÍTULO 2

### Revisão de Literatura

#### 2.1. Processo da Equipe (IPO Framework)

O trabalho em equipa é cada vez mais importante na maioria das organizações, pois atualmente, quando um indivíduo entra no mundo do trabalho e torna-se num colaborador, este não só tem de demonstrar e comprovar que tem o conhecimento e as ferramentas técnicas necessárias para a execução das suas tarefas como também tem de demonstrar as suas *soft skills*, inclusive a sua capacidade de trabalho em equipa (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001). Apesar de cada membro da equipa ter a sua própria função e as suas respetivas responsabilidades, todos os elementos constituintes da equipa são interdependentes e em conjunto têm objetivos a serem alcançados como grupo, e não como indivíduos. Essas ações pertencem ao Processo da Equipa (*Team Process*). Segundo Marks, Mathieu e Zaccaro (2001), o *Processo da Equipa* define-se como sendo “atos interdependentes dos membros que convertem os contributos em resultados através de atividades cognitivas, verbais e comportamentais dirigidas à organização de tarefas para alcançar objetivos coletivos” (pp. 357), isto é, são o conjunto das ações interdependentes de cada elemento da equipa, seja em forma de contributo ou resultado, que leva ao alcance dos objetivos coletivos definidos pela organização, onde estas ações envolvem não só a interação dos mesmos como também o ambiente das tarefas a serem realizadas. O processo da equipa é composto por dois conceitos distintos: *taskwork* (trabalho das tarefas) e o trabalho em equipa (*teamwork*). Apesar destes conceitos estarem interligados, estes têm designações diferentes: enquanto que se entende *taskwork* como sendo algo que as equipas executam, o trabalho em equipa é a forma como os membros da equipa estão a executar as tarefas em conjunto. Este último conceito é pertinente para o alcance da Eficácia da Equipa e depende não só das competências de cada elemento da equipa como também do processo da mesma. Para além disto, o desempenho e interação da equipa pode sofrer alterações devido aos estados emergentes (*emergent states*). Estes estados podem ser definidos como “estados cognitivos, motivacionais e afetivos das equipas” (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001: 357), ou seja, são construtos que definem as propriedades da equipa que são não só naturalmente dinâmicas como também variam segundo o contexto, entradas/*inputs*, processos e resultados/*outcomes* da equipa. Assim,

“A união faz a força”

pode-se afirmar que o Processo da Equipa pode levar à Eficácia da mesma, pois não só são veículos que convertem as entradas/*inputs* da equipa em resultados/*outcomes* a curto e longo prazo como também dão forma aos diversos tipos de interação da equipa.

O (*input-processes-outcomes*) *I.P.O. Framework* é um modelo que caracteriza o Processo da Equipa. Este processo passa por 3 fases: *inputs*/entradas, *processes*/processos e *outcomes*/resultados. Os *inputs* são condições e fatores a priori que condicionam as interações dos elementos da equipa, sendo que a composição da equipa é uma das variáveis de exemplo: “Estes incluem características individuais dos membros da equipa (por exemplo, competências, personalidades), fatores ao nível da equipa (por exemplo, estrutura da tarefa, influências do líder externo), e fatores organizacionais e contextuais (por exemplo, características de concepção organizacional, complexidade ambiental)” (Mathieu, Gallagher, Domingo & Klock, 2019: 18). Já os processos explicam como os *inputs* da equipa são convertidos em resultados, sendo que muitos mecanismos de mediação ou fatores mediacionais que conectam os *inputs* aos resultados podem tanto ser processos comportamentais como efeitos coletivos e cognitivos. Por fim, os *outcomes* são resultados tangíveis e/ou produtos produzidos pela atividade coletivos dos membros da equipa, onde “estas podem incluir desempenho (por exemplo, qualidade e quantidade) e reações afetivas dos membros (por exemplo, satisfação, empenho, viabilidade)” (Mathieu, Gallagher, Domingo & Klock, 2019: 19). Para além disso, os autores também encontraram outro processo de equipa: IMOI (*input-mediator-output-input*), que é semelhante ao que foi apresentado anteriormente, mas o “P” de processos é substituído pelo “M” de mediador, onde acontecem os processos e estados emergentes, e após os resultados/*outputs* volta a ocorrer os *inputs*/entradas. Consequentemente, estas três fases compõem três relações: entradas-processos, processos-resultados e entradas-resultados. A relação entre entradas e processos caracteriza-se pelos efeitos da composição da equipa, como por exemplo, variáveis como o tamanho da equipa e os atributos dos membros da equipa. Quanto à relação entre processos e resultados, este descreve-se como sendo o impacto da interação da equipa nas atitudes, crenças e comportamentos individuais de cada elemento da equipa e a forma como a equipa não só toma decisões como também resolve problemas. Por fim, a relação entre entradas e resultados entende-se como sendo os efeitos das entradas nas atitudes e comportamentos de cada membro da equipa, nas mudanças no estado do grupo como sistema social e nos resultados do desempenho da equipa (Hackman, 1983). Marks, Mathieu e Zaccaro (2001) afirmam que existem três mecanismos de mediação que compõem estas três dimensões dos processos da equipa

“A união faz a força”

mencionadas anteriormente: processos de transição; processos de ação e processos interpessoais. Os processos de transição são caracterizados pelo tempo em que a equipa despende em atividades de avaliação e/ou planeamento de modo a se orientarem a realização de metas ou objetivos coletivos (análise da missão, avaliação do passado, visualização do futuro, especificação do objetivo e formulação e planeamento de estratégias). Já os processos de ação são compostos pelo tempo em que a equipa dedica-se a realizar atividades que levam diretamente ao alcance dos objetivos e/ou metas da equipa (monitorização do progresso para os objetivos, monitorização dos sistemas, monitorização da equipa e das respostas de *backup* e atividades de coordenação). E os processos interpessoais definem-se como sendo os processos em que as equipas gerem as relações interpessoais e em que criam as bases para a eficácia dos processos de transição e de ação (gestão do conflito, motivação/confiança e gestão afetiva).

Estudando os processos da equipa, pode-se concluir que é crucial analisar as equipas, seja a aprender os mecanismos para se obter uma boa equipa até chegar à melhor forma de gerir a equipa. O *I.P.O Framework* é pertinente para a compreensão da Eficácia das Equipas, pois analisa várias vertentes e características dos diversos processos da equipa. Por exemplo, ao se analisar as características estruturais e de mediação, pode-se estudar o fenómeno da adaptabilidade da equipa, pois é uma característica em que a interação dos elementos da equipa (os processos interativos) não só influencia o impacto das condições dos *inputs* como também são influenciados pelos *outcomes* da performance.

## **2.2. Adaptação da equipa**

O mundo do trabalho não é algo constante e irreversível, o que faz com que as empresas e os seus colaboradores tenham de passar por fases de adaptação assim que se depararem com uma mudança, sejam mudanças tanto espaciais, como mudar de escritório, sejam mesmo de cariz organizacional e/ou da equipa, como por exemplo a saída de um colega ou a entrada de um novo. Quando essas mudanças acontecem, as equipas têm de ter as ferramentas e as capacidades certas de modo a poder enfrentar e concluir com sucesso esse processo adaptativo. Esse período ou processo se chama de *Adaptação da Equipa*, que pode ser definido como sendo um fenómeno dinâmico que se desenrola ao longo do tempo em que uma mudança no desempenho da equipa conduz a um resultado funcional, isto é, “o processo de adaptação consiste numa série de etapas que começam com a deteção de que algo está a acontecer, continuam com fases sucessivas para resolver o

“A união faz a força”

problema, e terminam com o resultado destas fases” (Ramos-Villagrasa, Passos & García-Izquierdo, 2019: 99). Neste sentido, a Adaptação da Equipa pode ser vista como uma gestão de problemas desta, onde a resposta adaptativa da mesma é um processo que conjuga várias funções, como lidar com os obstáculos ao desempenho, encontrar soluções inovadores para os problemas identificados e/ou adotar novas rotinas (Burke, Kendall, Salas & Pierce, 2006: 1191). Segundo Ramos-Villagrasa, Passos e García-Izquierdo (2019), a Adaptação da Equipa possui duas perspetivas distintas: a perspetiva geral em que a adaptação é um fenómeno de construção do desempenho, em que são os comportamentos da equipa que permitem a adaptação da mesma; e a perspetiva específica onde a adaptação ocorre devido às mudanças nos *inputs* (ou seja, os resultados do desempenho da equipa).

Uma vez que a Adaptação da Equipa é desencadeada por um estímulo, não existe um momento exato para que a mesma aconteça, por isso, tanto pode ocorrer em qualquer momento antes da fase de ação, onde a equipa tem tempo para encontrarem o novo plano de ação antes do seu início, como também acontecer em qualquer momento no início ou ao longo da fase de ação, o que implica que a equipa planeie e execute o plano de ação simultaneamente. Deste modo, pode-se compreender que podem existir dois tipos de adaptação da equipa: a Adaptação Improvisada da equipa e a Adaptação Preventiva da equipa (Abrantes, Passos, Pina e Cunha e Santos, 2018). A *Adaptação Improvisada* designa-se como sendo o fenómeno inesperado e dinâmico do desempenho da equipa, em que o desenho e a implementação do plano de ação ocorrem simultaneamente, o que faz com que a improvisação da equipa seja impulsionada por uma perturbação ou mudança. Já a *Adaptação Preventiva* da equipa compreende-se como sendo um fenómeno esperado e dinâmico do desempenho da equipa, em que, antes que a mudança ou perturbação aconteça, a equipa primeiramente desenha um plano de ação e posteriormente pode ser aplicado. É importante salientar que nem sempre a improvisação da equipa implica a adaptação da equipa: “pode ser destacado quer em resposta a uma perturbação, quer simplesmente por vontade própria das equipas para mudar, ou mesmo como forma de resistência” (Abrantes, Passos, Pina e Cunha & Santos, 2018: 60). Neste sentido, conclui-se que a inovação em equipa e a adaptação da equipa relacionam-se, pois não só resultam na criação e implementação de ideias novas para a equipa com o objetivo de melhorar a própria equipa e/ou também a organização, como também fomenta a melhoria dos produtos e/ou processos existente.

“A união faz a força”

A Adaptação da Equipa, também conhecida por processo/ciclo adaptativo da equipa, define-se como sendo um processo circular que é composto por quatro fases que decorrem ao longo do tempo: a Avaliação da situação; a Formulação de planos; a Execução do plano; e a Aprendizagem em equipa. A primeira fase, a *Avaliação da Situação*, é o momento em que se dá o processo de recolha de informação assim que a equipa se depara com uma mudança ou perturbação. Ao longo do processo de recolha informação, os membros da equipa analisam a situação com o objetivo de encontrar pistas que possam afetar os objetivos, missão e execução das tarefas pré-definidos pela organização, assim, ao procurarem potenciais problemas, a equipa tenta dar sentido às possíveis implicações que se estão a deparar de modo a encontrar soluções iniciais. De seguida, passa-se para a segunda fase, a *Formulação do Plano*, onde a equipa, após uma análise minuciosa do problema, começa a desenhar uma resposta de ação, a estabelecer novos objetivos, a reformular expectativas e a clarificar as responsabilidades de cada elemento da equipa. Nesta fase, dá a *Reflexividade da Equipa*, pois a mesma, quando formula o novo plano de ação, reflete sobre os acontecimentos e comportamentos anteriores, isto é, medita sobre o aprendizado das experiências, erros e sucessos anteriores. Assim que o desenho do plano de ação estiver pronto, passa-se para a próxima fase do ciclo adaptativo da equipa, a *Execução do Plano*, que é constituída pelo conjunto de atividades estabelecidas tanto a nível individual como coletivo, de modo a atingirem o superarem o problema que provocou a Adaptação da Equipa. Por fim, a *Aprendizagem da Equipa*, a última fase, designa-se como sendo a mudança no conhecimento coletivo e orientador para comportamentos futuros, ou seja, ao longo a identificação e análise do problema e também da formulação e execução do plano de ação, a equipa foi aprendendo e refletindo sobre todos os acontecimentos e ações, reconhecendo pontos fortes e fracos da equipa e de cada elemento da mesma, criando novas soluções e ideias e também identificando reações que poderão contribuir para futuras situações de mudança de modo a serem mais bem-sucedidos no processo de adaptação. Em suma, “o processo de adaptação da equipa reflete uma sequência de quatro fases: (1) avaliação da situação, em que a equipa reúne e interpreta a informação relevante da situação em mudança; (2) formulação do plano, em que a equipa determina um plano de ação com base na informação recolhida; (3) execução do plano, em que o plano é executado; e (4) aprendizagem em equipa, em que a equipa reflete sobre as suas ações anteriores, fraquezas e pontos fortes para aprender com a sua experiência” (Georganta, Kugler, Reif & Brodbeck, 2021: 67), salientando que todas estas fases são necessárias para o sucesso do processo de adaptação da equipa: os planos

“A união faz a força”

sem execução são desnecessários, e mesmo quando as equipas seguem um plano, precisam de analisar os seus erros para obter resultados objetivos. Segundo Burke, Kendall, Salas e Pierce (2006), existem variáveis secundárias neste fenómeno que representam forças distais no que diz respeito ao ciclo adaptativo: as características do desenho do trabalho, que tem um papel moderador da autogestão da equipa; e as características individuais, onde cada membro da equipa apresenta diferentes níveis de especialização da equipa e das tarefas, de modelos mentais, da orientação da equipa, de abertura à experiência e da capacidade cognitiva.

Como observado anteriormente, as três principais fases da Adaptação da Equipa (Avaliação da situação, a Formulação do plano e a Execução do plano) são acompanhadas pelo *Processo de Aprendizagem da Equipa*: “o processo adaptativo da equipa é o núcleo da adaptação da equipa, a mistura de processos de equipa (isto é, coordenação) e estados emergentes (isto é, conhecimento da equipa)” (Rico, Gibson, Sanchez-Manzanares & Clark, 2020: 509). Isto quer dizer que, com o deparar de uma mudança, a equipa, para além de ter uma elevada capacidade de adaptação, também necessita de construções cognitivas. Gevers, Uitdewilligen e Passos (2015) definem a *Cognição da Equipa* como sendo um processo de “desdobramento”, em que a equipa adapta as suas estruturas cognitivas às exigências recentes do seu contexto laboral. Assim, é pertinente que os membros da equipa modifiquem e/ou atualizem os seus modelos mentais conforme as circunstâncias em mudança. A *Cognição da Equipa* também pode ser conhecida como *Modelos Mentais da Equipa Partilhada*, onde se dá o momento de partilha entre os integrantes da equipa do conhecimento tanto sobre as tarefas e responsabilidades a serem desempenhadas quanto sobre a informação dos membros da equipa. As equipas deveriam dedicar-se com alguma frequência ao modelo mental da equipa, pois, ao criarem horários e planos, iriam coordenar melhor as atividades e ações de cada elemento e a antecipar e compreender melhor essas mesmas atividades: “quando os membros da equipa partilham um modelo mental temporal, fazem um uso eficiente do tempo da equipa, criando assim mais tempo para a equipa se envolver em comportamentos de aprendizagem” (Santos, Passos & Uitdewilligen. 2016: 259). Deste modo, pode-se compreender que os modelos mentais da equipa partilhados são uma estratégia excelente durante a fase da aprendizagem em equipa, pois toda a informação pertinente sobre a equipa e o problema identificado é distribuído e refletido por todos os elementos da mesma e assim, em cada fase do processo adaptativo, toda a equipa cria e executa o plano de ação da melhor forma possível através do momento de reflexão e partilha de informação, o que pode levar a um



“A união faz a força”

melhor desempenho e eficácia da equipa: “O conhecimento e a informação são considerados recursos críticos para o sucesso de uma equipa ou organização” (Ellwart, Happ, Gurtner & Rack, 2015: 813).

### **2.3. Eficácia da equipa**

Existem diversos aspetos da equipa a serem considerados para analisar e conquistar o sucesso da mesma, por isso, uma vez que se pretende saber a interação e comportamento da equipa ideais para o sucesso e cumprimento dos seus objetivos, é pertinente compreender o que significa a Eficácia da Equipa. Segundo Costa, Passos e Barata (2015), a *Eficácia da Equipa* consiste na “função da quantidade de conhecimentos e competências dos membros do grupo, das suas estratégias de desempenho e do nível de esforço que os membros experimentam coletivamente” (pp. 20), resumidamente, a Eficácia da Equipa é composta por três critérios: o *Desempenho Coletivo*, isto é, a equipa cumpre e/ou supera os padrões e objetivos de desempenho definidos para a execução das suas tarefas e responsabilidades; o *Grau de Satisfação* ou frustração das necessidades pessoais de cada elemento da equipa; e os *Processos Sociais da Equipa*, onde estes processos podem levar a que a equipa deseje manter ou reforçar a realização de tarefas em conjunto. Hackman (1983) apresentou três variáveis que influenciam a Eficácia da Equipa: 1) a conceção da equipa enquanto unidade de desempenho, ou seja, a estrutura da tarefa da equipa, a sua composição e as normas regem o comportamento dos seus membros; 2) o contexto organizacional da equipa, como os sistemas de recompensa, de educação e de informação da equipa implementados pela organização e os recursos materiais que estão à disposição da mesma; e 3) a sinergia da equipa que é fomentada pelas interações entre os elementos da equipa ao longo da realização das tarefas em conjunto. Para além disso, Hackman (1983) defende que as três formas de se perceber que se está perante uma equipa eficaz são: o resultado do desempenho da equipa é igual ou superior à média da performance; os processos sociais entre a equipa têm de manter ou melhorar a capacidade dos seus elementos trabalharem juntos; e a experiência da equipa tem de ser satisfatória para as necessidades pessoais dos seus elementos. Deste modo, o autor afirma que o nível de esforço que os membros da equipa dedicam coletivamente à execução das tarefas, a amplitude de conhecimentos e competências que os mesmos possuem para realizar a tarefa e a adequabilidade para a tarefa das estratégias de desempenho utilizadas são três grandes indicadores da Eficácia da Equipa.

“A união faz a força”

Como foi enunciado anteriormente, um dos três aspetos da Eficácia da Equipa é o *Desempenho*. Para Hackman (1983), os membros da equipa têm um bom desempenho quando: as tarefas que lhes são atribuídas são motivadoras; os sistemas de recompensas da organização apresentam objetivos desafiantes de modo a reforçar a execução das tarefas definidas; e a promoção da interação entre os elementos da equipa com o objetivo de fomentar o compromisso partilhado não só para com a equipa como também com a função de cada membro. Assim, de modo a que os colaboradores se sintam motivados a realizar as suas funções e também para desenvolverem as suas capacidades técnicas e *soft skills*, as organizações definem o alcance da tarefa e o grau de complexidade da mesma. Mathieu, Gallagher, Domingo e Klock (2019) definem o alcance da tarefa como sendo a proporção de ações necessários para a realização de uma tarefa. Já quanto à complexidade da tarefa, estes autores afirmam que este conceito é constituído por três características: a complexidade da componente, isto é, as competências e informações essenciais para a realização da tarefa; as exigências da coordenação da equipa, o nível de interdependência das ações necessária para a concretização da tarefa; e a complexidade da dinâmica, onde é necessário executar diversas e distintas ações ao longo do tempo para executar a tarefa.

Outro aspeto a ser contabilizado na eficácia da equipa é a *Satisfação da Equipa*, que se entende como sendo “grau geral de satisfação dos membros com o resultado da equipa” (Standifer, Raes, Peus, Passos, Santos & Weisweiler, 2015: 692), isto é, o grau de satisfação de cada elemento da equipa quanto ao desempenho coletivo da mesma. Segundo estes autores, a satisfação da equipa pode estar relacionada com três conceitos, todavia, apenas dois são relevantes para o tema em estudo: a Cognição Temporal Partilhada (*shared temporal cognition*), definida como sendo a partilhada de uma perspetiva comum sobre abordagens e comportamentos temporais entre todos os membros da equipa; e os Processos de Ação (*action processes*) englobam as atividades cognitivas, verbais e comportamentais dos elementos da equipa para organizar e executar as tarefas e atingir os objetivos propostos.

O último aspeto da Eficácia da Equipa é a *Viabilidade da Equipa*, definida por Costa, Passos e Barata (2015) como “capacidade da equipa para a sustentabilidade e crescimento necessários para o sucesso em futuros episódios de desempenho” (pp. 20). A Viabilidade da Equipa é demonstrada pela capacidade dos seus elementos adaptarem-se às mudanças internas e externas, mantendo-se todos os unidos e não alterando os níveis efetivos de desempenho coletivo ao longo do tempo, ou seja, equipas com elevados níveis de

“A união faz a força”

viabilidade são as que permanecem e/ou sobrevivem mesmo com conflitos por resolver ou com separação de interações entre os membros da equipa.

Assim, tendo em conta que a Eficácia da Equipa é constituída pelo desempenho coletivo, pela satisfação individual da equipa e desejo dos seus membros em permanecer na mesma, pode-se perceber que existem dois tipos de resultados em equipas eficazes: resultados tangíveis ou produtos da interação da equipa; e influências sobre os elementos da equipa (Mathieu, Gallagher, Domingo & Klock, 2019: 20). O primeiro tipo de resultados é composto: pela produtividade e eficiência, designadas como sendo a quantificação das unidades produzidas pela equipa segundo o padrão ou referência; e a qualidade, que é a avaliação do valor/quantificação dos resultados produzidos pela equipa. Já em relação às influências sobre os membros da equipa, é repartido em dois resultados: os coletivos, isto é, as experiências e vivências partilhadas semelhantemente sentidas por todos (como por exemplo, a coesão da equipa, a segurança psicológica, entre outros); e os individuais, que englobam a atitudes, reações, aprendizagens e comportamentos de cada colaborador que podem modificar-se entre a equipa e até mesmo dentro da mesma.

#### **2.4. Coesão da equipa**

Como se observou com a análise do conceito de Eficácia da Equipa, uma das formas de se perceber se estamos diante de uma equipa eficaz é pelo elevado nível de viabilidade da equipa, ou seja, cada elemento da equipa tem vontade de continuar a pertencer à sua equipa. Essa vontade pode ser estudada e observada através da *Coesão da Equipa*, que se entende como sendo “o desenvolvimento e a manutenção do grupo” (Carron, Widmeyer & Brawley, 1985: 245), isto é, consiste num processo dinâmico que demonstra a vontade ou a tendência dos elementos da equipa permanecerem unidos e juntos no alcance dos seus objetivos e na realização das suas tarefas (Carron, Widmeyer & Brawley, 1985: 245). Muitas vezes a Coesão da Equipa pode ser confundida pela Locomoção da Equipa, no entanto, estes conceitos são distintos porque a Locomoção da Equipa consiste na atividade ou comportamento que os membros da equipa procuram executar de modo a atingir os seus objetivos, enquanto que a Coesão da Equipa não é focada no comportamento e/ou atividade, mas sim na vontade de continuar na equipa. Apesar de distintos, estes conceitos podem ter uma relação entre si, pois a Coesão da Equipa

“A união faz a força”

contribui diretamente para a manutenção da mesma e, conseqüentemente, contribui indiretamente para a Locomoção da Equipa.

De todas as possíveis definições da Coesão da Equipa, este conceito é sempre constituído por duas dimensões: a *Integração Grupal*, que é definida pela percepção de todos os elementos da equipa sobre a equipa como sendo um todo e que pode ser representada pela proximidade, pela semelhança e pela ligação existentes dentro da equipa como a totalidade; e a *Atração Individual* pelo grupo, designada como sendo o conjunto das atrações pessoais dos membros da equipa quanto à mesma e que podem ser representados pela composição dos sentimentos individuais sobre a equipa, pelo envolvimento individual no papel e também pelo envolvimento com os outros elementos da equipa. Tanto uma dimensão como a outra fomentam o vínculo dos elementos da equipa à mesma. Para além disto, as duas dimensões são compostas pelo aspeto social, percebido como sendo uma instrução geral para o desenvolvimento e manutenção das relações sociais na equipa, e o aspeto da tarefa, definido como a instrução geral com o objetivo de atingir tanto as metas como os objetivos propostos à equipa. Neste sentido, pode-se perceber que a Coesão da Equipa é composta por quatro construtos (Integração Grupal segundo o aspeto da Tarefa, Integração Grupal segundo o aspeto Social, a Atração Individual pelo grupo segundo o aspeto da Tarefa e a Atração Individual pelo grupo segundo o aspeto Social): “A coesão foi conceptualizada como sendo constituída por quatro construções únicas: (a) integração-tarefa de grupo (GI-T), b) integração-social de grupo (GI-S), c) atração individual pela tarefa de grupo (ATG-T), e d) atração individual pela tarefa de grupo-social (ATG-S)” (Chang & Bordia, 2001: 381). Estes quatro construtos estão relacionados entre si tanto pela interação das diversas tarefas definidas como também pelas orientações sociais, sendo que também são vistas e percebidas pelo olhar dos elementos da equipa sobre si mesmos e também sobre a sua equipa.

Assim, a Coesão da Equipa pode ser sinónimo de comunicação fácil e abertura sobre o trabalho, que pode levar a que os elementos da equipa se encorajem uns aos outros para trabalhar árdua e rapidamente e para atingir eficazmente os seus objetivos. Como Hackman (1983) demonstra, esses processos de interação tanto podem ser vistos como um indicador que quantifica o grau de eficácia na forma como a equipa procede ao realizar as suas tarefas (por exemplo, o esforço que a equipa aplica nas tarefas, a quantidade de conhecimento e capacidade dos membros da equipa e a adaptação das estratégias utilizadas na execução das tarefas) como também num potencial de fonte de sinergia da equipa que engloba os resultados da equipa (desempenho coletivo), e não a soma os

“A união faz a força”

resultados individuais da equipa (desempenho individual de cada elemento da equipa). Segundo Hackman (1983), a sinergia da equipa tem vantagens como: a diminuição das perdas de coordenação e motivação dos membros da equipa; a criação do compromisso partilhado; a redução das contribuições diferenciadas da equipa; o incentivo da aprendizagem coletiva; o decréscimo dos deslizes na implementação da estratégia; e o desenho de planos de estratégias inovadoras. Em suma, as consequências da forma como a equipa é concebida e dirigida são o produto tanto do processo da equipa como da eficácia do desempenho, assim sendo, as equipas que são bem desenhadas e geridas conquista a excelência no processo e no desempenho das mesmas.

## 2.5. Competência Política

Uma boa equipa para além de ser constituída pelo bom desempenho coletivo e/ou individual também é composta pela existência da coesão e do conhecimento técnico dos seus elementos. Também é crucial que os colaboradores tenham algum domínio das *soft skills* ou em outro tipo de competências, como por exemplo a Competência Política (*Political Skill*). A *Competência Política* é “compreensão contextual dos outros no trabalho aplicada para influenciar as suas ações e assim fazer avançar a sua própria agenda ou uma agenda organizacional ” (Lvina, Johns & Vandenberghe, 2018: 2), ou seja, esta é definida como sendo a competência em que os indivíduos têm a capacidade de não só perceber de forma eficaz os seus colegas de trabalho como também de utilizar essa informação para influenciar os outros a comportar-se de uma certa forma com o objetivo de melhorar os seus objetivos individuais e/ou os objetivos coletivos e organizacionais. Este tipo de competência pode ser interpretado como sendo uma capacidade que fornece uma vantagem competitiva à equipa e aos seus elementos, pois tem como fruto um melhor desempenho e resultado.

A Competência Política é constituída por quatro dimensões: “astúcia social (ou seja, ser perspicaz, inteligente e atento em situações sociais), influência interpessoal (ou seja, impor ação ou mudar o comportamento para atingir objetivos), capacidade de trabalho em rede (ou seja, criar limites que impulsionem o estatuto de empregado, entre outros), e sinceridade aparente (ou seja, parecer não possuir segundas intenções” (Banister & Meria, 2015: 776-777), isto é, pode-se desconstruir esta competência pela Astúcia Social, Influência Interpessoal, Capacidade de Ligação em Rede e Sinceridade Aparente. A *Astúcia Social* é observada em indivíduos com a capacidade de observar os outros e

“A união faz a força”

estarem em sintonia com as situações sociais à sua volta, ou seja, conseguem perceber e interpretar não só as interações sociais como também os contextos sociais, devido ao seu elevado grau de auto-consciencialização. A *Influência Interpessoal* compreende-se como sendo a capacidade dos indivíduos influenciarem de forma subtil e convincente os que estão à sua volta e também de conseguirem adaptar o seu comportamento eficaz e adequadamente a cada situação social que está presente com o objetivo de atingir os seus objetivos e/ou os objetivos da equipa. A *Capacidade de Ligação em Rede* é percebida como sendo a capacidade dos indivíduos desenvolverem e utilizarem as suas redes de pessoas, sendo que facilmente criam amizades, constroem alianças fortes com os outros, com o objetivo de tirarem partido das oportunidades que essas relações lhes podem fornecer. A *Sinceridade Aparente* é constituída por indivíduos que possuem elevados níveis de integridade, autenticidade, sinceridade e genuinidade, ou seja, são pessoas honestas e abertas e, ao exercerem as suas capacidades de influência nos outros, as suas intenções e comportamentos nunca são interpretadas como sendo maliciosas, pois transmitem confiança.

Neste sentido, um colaborador que possui um elevado grau de Competência Política tem “capacidade de ajustar o seu comportamento às diferentes e mutáveis exigências situacionais de uma forma que parece ser sincera, inspira apoio e confiança, e influencia e controla eficazmente as respostas dos outros” (Ferris, Treadway, Kolodinsky, Hochwarter, Kacmar, Douglas & Frink, 2005: 127-128), isto é, apresenta comportamentos de auto-consciencialização, como: este altera o seu comportamento de modo a poder adaptar-se à situação; o estilo de influência é ajustado segundo o contexto e as respostas ou resultados pretendidos; consegue camuflar os seus motivos e objetivos ao exercer a sua influência, dando a perceção de legitimidade, genuinidade e/ou sinceridade; também tem uma melhor capacidade de entender as normas sociais da equipa e da organização e de encontrar soluções para a melhor forma de se obter o melhor desempenho e resultados no ambiente social a que está inserido; e, conseqüentemente, estará mais satisfeito com a sua função, o seu desempenho e os seus resultados, tendo menores níveis de desejo de rotatividade. Para além disso, o colaborador que detém um maior grau de Competência Política tem a habilidade de controlar de maneira eficaz o seu lado emotivo e de ajustar o seu comportamento de acordo com o que a situação exige, sintonizando-se com as necessidades que a equipa e os seus colegas precisam, pois tem um interesse sincero e puro no bem-estar destes últimos. Para isso, este indivíduo tem de ter a competência de construir uma rede de colegas que sejam capazes de prestar ajuda

“A união faz a força”

sempre que for necessário e isso só acontece com a eficácia social. A Eficácia Social é composta por traços de indivíduos que influenciam as reações afetivas e comportamentais dos mesmos ocorridos em situações organizacionais, centrados em comportamentos sociais eficazes e percebidos como variáveis de personalidade interpessoal.

Mathieu, Gallagher, Domingo e Klock (2019) afirmam que a Competência Política é uma construção da eficácia social: “a competência política é uma construção de eficácia social, justifica-se uma discussão de construções relacionadas, e fazemos aqui especial referência ao autocontrole, ao conhecimento político e à inteligência emocional” (pp. 145), ou seja, repartida em três aspetos/construtos – o autocontrole, o conhecimento político e a inteligência emocional. O Autocontrole é definido como a capacidade de leitura e interpretação de situações e o ajustamento dos comportamentos, semelhante à definição da dimensão Astúcia Social da Competência Política, pois ambos demonstram a capacidade dos colaboradores realizarem um diagnóstico do contexto e das reações/comportamentos do que o rodeia. O Conhecimento Político é a competência dos indivíduos de compreenderem o poder e as dinâmicas políticas da organização a que pertencem, o que se reflete na forma como executam o processo de recolha de informação do ambiente de trabalho, semelhante à dimensão Astúcia Social da Competência Política. A Inteligência Emocional caracteriza-se como sendo a capacidade dos indivíduos raciocinarem de maneira precisa as emoções e de utilizarem estas últimas e o próprio conhecimento emocional com o intuito de melhorarem o seu pensamento, ou seja, é o processo que os colaboradores realizam para a perceção, compreensão e regulação das suas emoções, que está relacionada com a dimensão Sinceridade Aparente da Competência Política. A Competência Política também está relacionada tanto com as táticas de influência (onde o elevado grau de Competência Política pode levar a um tipo de influência eficaz para a equipa, ou seja, em cada situação, o indivíduo interpreta o contexto e aplica a melhor tática de influência) como também com os traços de ansiedade (onde o elevado grau de Competência Política pode levar a casos de maior ansiedade e, conseqüentemente, os indivíduos encontram-se com baixos níveis de autoconfiança e de segurança pessoal devido ao maior grau de controlo sobre as atividades que exerce). A influência característica da Competência Política pode ser de três tipos: a influência a si própria, ou seja, consiste no desenvolvimento dos recursos pessoais e dos objetivos individuais; a influência social, que inclui as táticas e respostas da influência, as atividades de criação de redes, as avaliações de desempenho, e o sentimento e comportamento de cidadania e de interajuda; e a influência sobre a equipa, caracterizada

“A união faz a força”

pela definição da visão da equipa, a avaliação do clima da equipa e a simplificação da interação dos elementos da equipa (Mathieu, Gallagher, Domingo & Klock, 2019: 148).

Assim, pode-se afirmar que a Competência Política apresenta diversas vantagens não só para as próprias equipas como também às organizações. Isto é, esta pode levar ao aumento da atração da equipa e, conseqüentemente, à Coesão da mesma ao apresentar colaboradores socialmente astutos quanto às necessidades dos seus colegas e genuínos nas interações com os outros pois têm mais facilidades em criar amizades e estimular comunicações positivas. Assim, pode existir uma relação entre a Coesão da Equipa e a Competência Política porque uma das dimensões da Competência Política, a Astúcia Social, é a capacidade de facilmente se criar e fomentar relações entre os elementos da equipa, o que, conseqüentemente, pode fazer com que a união da equipa exista. Este tipo de competência também pode ser vantajoso não só para a Coesão da Equipa como também para Eficácia da mesma, pois, ao existir uma facilidade de criação de relações entre os membros e a influência entre os mesmos, faz que facilite a execução das atividades dos colaboradores, uma vez que os colaboradores têm uma melhor capacidade de interpretações dos contextos e, conseqüentemente, uma melhor reação e adaptação do seu comportamento quanto à situação experienciada.

Neste sentido, uma vez que a Competência Política da Equipa é a capacidade de os membros da equipa influenciarem os comportamentos dos seus colegas, pode-se prever que poderá influenciar positivamente a Eficácia da Equipa, pois o objetivo dos membros da equipa manipularem os comportamentos uns dos outros pode ser alcançar as metas e objetivos planeados para a mesma. Assim, propõe-se as seguintes hipóteses:

*Hipótese 1: A Competência Política da Equipa está positivamente relacionada com a Eficácia/Desempenho da Equipa.*

*H1a: A Capacidade de Ligação em Rede está positivamente relacionada com o Eficácia/Desempenho da Equipa.*

*H1b: A Influência Interpessoal está positivamente relacionada com o Eficácia/Desempenho da Equipa.*

*H1c: A Astúcia Social está positivamente relacionada com o Eficácia/Desempenho da Equipa.*

*H1d: A Sinceridade Aparente está positivamente relacionada com o Eficácia/Desempenho da Equipa.*



“A união faz a força”

Por fim, também se acredita que, para além da relação positiva entre a Competência Política da Equipa e a Eficácia Política, essa relação é mediada pela Coesão da Equipa, pois a Coesão da Equipa tanto é fomentada pela Competência Política da Equipa, através do aumento da atração da equipa, como também tem o poder de estimular o desempenho da equipa, ao ajudar os colaboradores alcançarem os seus objetivos tendo a interajuda dos seus colegas. Deste modo, também se apresenta as seguintes hipóteses:

*Hipótese 2: A Coesão da Equipa medeia uma relação positiva entre a Competência Política da Equipa e a Eficácia/Desempenho da Equipa.*

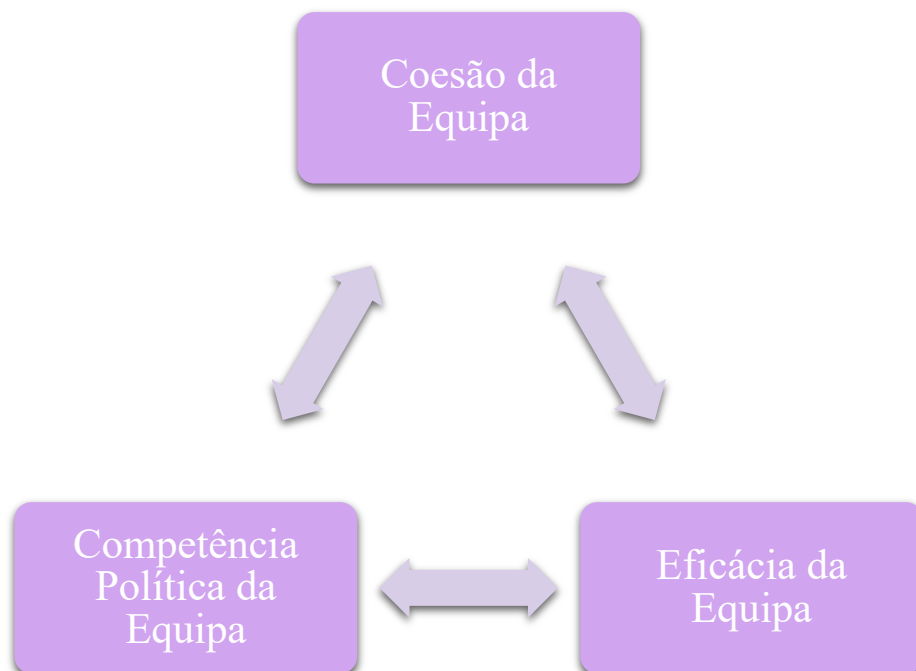
*H2a: A Coesão da Equipa medeia uma relação positiva entre a Capacidade de Ligação em Rede e a Eficácia/Desempenho da Equipa.*

*H2b: A Coesão da Equipa medeia uma relação positiva entre a Influência Interpessoal e a Eficácia/Desempenho da Equipa.*

*H2c: A Coesão da Equipa medeia uma relação positiva entre a Astúcia Social e a Eficácia/Desempenho da Equipa.*

*H2d: A Coesão da Equipa medeia uma relação positiva entre a Sinceridade Aparente e a Eficácia/Desempenho da Equipa.*

*Figura 2.1.: Modelo Conceptual de Investigação*



“A união faz a força”

[Esta página foi intencionalmente deixada em branco]

## CAPÍTULO 3

### Metodologia

#### 3.1. Método e Participantes

##### *Metodologia Quantitativa*

O tipo de metodologia de investigação depende dos objetivos de estudo e, consequentemente, da forma como se quer tratar os dados. Uma vez que as hipóteses que se pretende testar neste estudo estão relacionadas com a(s) relação(ões) entre conceitos, a metodologia mais adequada a ser aplicada nesta dissertação é a quantitativa. A metodologia quantitativa é uma técnica de estudo que quantifica acontecimentos e/ou variáveis e em que os dados recolhidos são tratados matematicamente (Ahmad, Wasim, Irfan, Gogoi, Srivastava & Farheen, 2019). Assim, neste sentido, realizou-se dois estudos que aplicam o método quantitativo que serão apresentados de seguida: um a nível de equipas (estudo 1) e outro a nível individual (estudo 2).

##### *Participantes*

##### *Estudo 1 – Equipas & Líderes*

A amostra do estudo 1 é composta por indivíduos e respetivos líderes que pertencem a equipas com dois ou mais elementos.

Apenas se conseguiu obter 5 equipas, constituídas por 15 membros e 5 líderes (n = 20 participantes). Quanto aos 15 membros das equipas, 80% desta amostra (n = 12) é constituída por mulheres e os restantes 20% (n = 3) são homens; têm idades compreendidas entre os 22 e os 42 anos, onde 73,3% da amostra encontra-se na faixa etária dos 20-30 anos; a grande maioria da amostra (93,3% da amostra) está há pouco tempo na empresa (no máximo há dois anos); cerca de 33% da amostra é constituída por equipas pequenas com até quatro elementos, existindo também casos de oito elementos (26,7% da amostra) ou até mesmo 20 membros (6,7% da amostra); e as suas funções variam muito, passando de consultoria/gestores de projetos, auditoria até a recursos humanos. Em relação aos 5 líderes destas equipas, apesar de existir um caso que não

“A união faz a força”

respondeu aos dados sociodemográficos, 60% da amostra ( $n = 3$ ) é composta pelo sexo feminino e os restantes 20% ( $n = 1$ ) são do sexo masculino; têm idades compreendidas entre os 40 e os 49 anos; todos os integrantes da amostra pertencem à empresa há mais de sete anos; e a composição das suas equipas é pequena, onde existe um caso de dois elementos, outro de três integrantes, um de quatro elementos e por último um caso de sete membros.

### ***Estudo 2 – Global***

Como a amostra das equipas recolhida é pequena (estudo 1) e, conseqüentemente, os resultados obtidos não são representativos nem permitiram alcançar conclusões estatisticamente relevantes para a investigação, recolheu-se outra amostra. Esta segunda amostra é composta por 112 indivíduos que pertencem a equipas; 67% da amostra ( $n = 75$ ) é constituída por mulheres e 28,6% ( $n = 32$ ) são homens; têm idades compreendidas entre os 21 e os 68 anos, onde cerca de metade da amostra encontra-se na faixa etária dos 20-40 anos, demonstrando que a amostra está bem distribuída pelas diversas faixas etárias; cerca de metade da amostra está há pouco tempo na empresa, no máximo há dois anos (50,9% da amostra) e 35,7% da amostra já está há mais de sete anos na mesma; 66,2% da amostra é constituída por equipas pequenas com até 10 elementos, existindo também casos com 40, 50-60 e 200 elementos (0,9% da amostra em cada caso); e as funções variam muito e também são de diversas posições hierárquicas, como costureiras, área de recursos humanos, área hospitalar, vendedores, consultoria, auditoria, gestão empresarial, CEO, entre outros.

## **3.2. Recolha de Dados**

### ***Procedimentos***

Num estudo quantitativo, o método de recolha de dados é realizado através de um inquérito por questionário. O inquérito por questionário é um instrumento de recolha sistemática de dados que consiste num conjunto de questões que visam responder à questão de investigação e testar as hipóteses propostas. As questões tanto podem ser fechadas, de modo a se ter respostas de fácil interpretação e análise, como também podem

“A união faz a força”

ser abertas, onde os inquiridos respondem à pergunta segundo a sua perspetiva e interpretação do assunto (Ghiglione & Matalon, 1992).

A recolha de dados desta dissertação aconteceu através do inquérito por questionário, baseando-se em questões fechadas. De modo a que respondem ao questionário, criou-se um *link* às pessoas que trabalham em equipa na expectativa de se conseguir obter dados das equipas completas e os seus respetivos líderes. Uma vez que foi definido que as equipas tinham de ser compostas por, no mínimo, dois elementos e o seu respetivo líder, apenas cinco equipas e líderes foram analisadas a nível coletivo. De qualquer forma, obteve-se diversas respostas individuais que foram analisadas no estudo da perceção não-grupal. Os indivíduos que participaram nesta dissertação foram abordados por email (no caso do primeiro estudo) ou através de uma publicação pelo *LinkedIn* (no caso do segundo estudo), onde todos estes indivíduos pertencem aos contactos pessoais ou intermediários dos mesmos. Ao enviar o questionário por mail ou partilhando o mesmo pelo *LinkedIn*, fazia uma breve apresentação do objetivo da dissertação e pedia autorização para colaborarem neste estudo.

Apesar de se ter realizado dois estudos – as cinco equipas e líderes e os 112 indivíduos pertencentes a equipas –, não se alterou a aplicação do inquérito por questionário, ou seja, o questionário aplicado aos membros da equipa do primeiro estudo é semelhante ao que se aplicou aos 112 indivíduos do segundo estudo. A única diferença é que, no caso dos líderes, o inquérito teve como objetivo ter a perceção dos líderes sobre as suas equipas e não apenas a perceção da equipa a si mesma.

Construiu-se os questionários através de uma plataforma chamada *Qualtrics* em que se pode personalizar as questões do questionário (por exemplo, colocar o tipo de questão que se pretende seja aberta ou fechada, definir se é uma questão obrigatória, entre outros). A vantagem de se ter realizado o questionário pelo *Qualtrics* é que está adaptado a qualquer formato (i.e. android, iOS, smartphone, tablet, computador), o que facilita os inquiridos a preencherem o mesmo, pois o podem fazer em qualquer lado a qualquer momento do dia.

Todo o processo de recolha de dados foi online e decorreu entre os meses de junho a setembro de 2022 e, mesmo tendo durado quatro meses, não se conseguiu angariar o número de equipas necessários para o estudo 1. No caso das equipas, cada líder das cinco equipas recebeu um email com a informação da dissertação e dos questionários, onde um dos *links* tinha o questionário que o líder teria de responder e o outro *link* tinha de partilhar com os seus membros da equipa para estes o preencherem. Já em relação ao segundo

“A união faz a força”

estudo, como existem contactos do *LinkedIn* que são estrangeiros, criou-se um *link* do questionário em versão portuguesa e outro em versão inglesa. Após a recolha de todos os dados obtidos tanto para o estudo das equipas como para o global, juntou-se todos os dados num *Excel* e analisou-se os dados no *SPSS*.

### ***Questionários***

O inquérito por questionário é constituído por duas partes: as questões fechadas e que são pertinentes para a análise da validade das hipóteses da dissertação e as questões sociodemográficas que caracterizam a amostra deste estudo. Segundo a natureza das questões mencionadas anteriormente, pode-se perceber que a duração do preenchimento dos questionários é curta, pois os inquiridos não têm de desenvolver nem interpretar as questões apresentadas, apenas têm de encontrar a resposta mais adequada à sua perceção do assunto da questão. Nesta dissertação, os únicos desafios que o inquiridor encontra são a boa interpretação das questões que coloca e na fiabilidade de que os inquiridos estão a responder da forma mais honesta e transparente da sua realidade. Assim, como foi referido anteriormente, esta dissertação construiu dois questionários – um centrado para os membros da equipa (Anexo A) e outro para os líderes dessas equipas (Anexo B).

### **3.3. Operacionalização das variáveis**

Uma vez que se pretende responder à questão “Em que medida as Competências Políticas das Equipas influenciam o desempenho através da coesão das equipas?”, aplicou-se a metodologia quantitativa, recolhendo dados através de um inquérito por questionário, e, conseqüentemente, realizou-se um estudo correlacional, onde se analisa não só as questões sociodemográficas como também as potenciais relações entre as variáveis deste estudo: Competência Política da Equipa (composta por quatro dimensões – Capacidade de Ligação em Rede, Influência Interpessoal, Astúcia Social e Sinceridade Aparente), Coesão da Equipa e Eficácia da Equipa.

Como se pode observar na Figura 2.1., o modelo conceptual desta dissertação é composto por uma relação entre três variáveis (Competência Política da Equipa, Coesão da Equipa e Eficácia da Equipa) e caracterizada por uma relação de correlação entre si. A relação direta é entre a variável independente – Competência Política da Equipa – e a

variável dependente – Eficácia da Equipa –, no entanto, a relação principal que se quer testar é a relação entre estes dois com um mediador, ou seja, a relação entre a variável independente – Competência Política da Equipa – e a variável dependente – Eficácia da Equipa – é melhor explicada através da variável mediadora – Coesão da Equipa. Para se validar essa relação, a variável independente tem de ter uma relação mais forte com a variável mediadora do que apenas com a variável dependente. De modo a se testar essa relação, realizou-se uma Regressão Linear Múltipla no caso do estudo das equipas e respetivos líderes (estudo 1) e um *Macro Process* Modelo 4 no caso global (estudo 2).

*Competência Política da Equipa.* Este conceito é a variável independente medida por quatro dimensões: Capacidade de Ligação em Rede, Influência Interpessoal, Astúcia Social e Sinceridade Aparente. Foi operacionalizada com base na proposta de Ferris, Treadway, Kolodinsky, Hochwarter, Kacmar, Douglas e Frink (2005) com 18 itens. Pediu-se aos inquiridos que, segundo uma escala de *Likert* com 7 pontos (1 = Discordo completamente, 2 = Discordo muito, 3 = Discordo em parte, 4 = Nem concordo nem discordo, 5 = Concordo em parte, 6 = Discordo muito e 7 = Discordo totalmente), escolhesse a melhor opção que representasse o seu caso enquanto elemento da equipa.

*Coesão da Equipa.* Este conceito é a variável mediada medida por duas dimensões: Coesão Social da Equipa e Coesão da Tarefa da Equipa. A Coesão da Equipa foi operacionalizada com base na proposta de Chang e Bordia (2001) com 8 itens. Foi pedido aos inquiridos que, segundo uma escala de *Likert* com 7 pontos (1 = Discordo completamente, 2 = Discordo muito, 3 = Discordo em parte, 4 = Nem concordo nem discordo, 5 = Concordo em parte, 6 = Discordo muito e 7 = Discordo totalmente), optassem pela melhor opção que retratasse o seu caso enquanto elemento da equipa.

*Eficácia da Equipa.* Este conceito é a variável dependente medida por três dimensões: Desempenho, Viabilidade e Satisfação. Foi operacionalizada com base em diversos autores: quanto à viabilidade, teve por base a proposta de Costa, Passos e Barata (2015); relativamente ao desempenho, a proposta de base foi de González-Romá, Fortes-Ferreira e Peiró (2009); e, quanto à satisfação, utilizou-se a proposta de Standifer, Raes, Peus, Passos, Santos e Weisweiler (2015). Com a junção das propostas apresentadas, esta variável é composta por 5 itens. Solicitou-se aos inquiridos que, segundo uma escala de *Likert* com 7 pontos (1 = Discordo completamente, 2 = Discordo muito, 3 = Discordo em parte, 4 = Nem concordo nem discordo, 5 = Concordo em parte, 6 = Discordo muito e 7 = Discordo totalmente), seleccionasse a melhor opção que reproduzisse o seu caso

“A união faz a força”

enquanto elemento da equipa. É importante salientar que, no caso do estudo 1, utilizou-se as respostas dos líderes.



## CAPÍTULO 4

### Resultados

#### Estudo 1 – Equipas

##### Agregação das variáveis

Para se saber se se podia agregar os dados das equipas, calculou-se o Rwg de modo a perceber o nível de concordância entre os elementos da equipa. Segundo Maroco (2014), resultados próximos de 0 representam casos em que a equipa discorda entre si e resultados próximos de 1 significam que a equipa concorda entre si (0 a .3 = falta de concordância; .31 a .5 = concordância fraca; .51 a .7 = concordância moderada; .71 a .9 = concordância forte e .9 a 1 = concordância muito forte). Deste modo, observando a coluna Rwg da Tabela 4.1., por norma, os elementos da equipa concordam fortemente entre si em cada variável analisada.

*Tabela 4.1.: Estatísticas descritivas e correlações das variáveis em estudo – Estudo 1*

	Rwg	M	DP	1.	2.	3.	4.	5.
1. Competência Política da Equipa – Capacidade de Ligação em Rede	.84	4.99	.45	-				
2. Competência Política da Equipa – Influência Interpessoal	.86	5.83	.61	.040	-			
3. Competência Política da Equipa – Astúcia Social	.79	5.50	.26	-.909*	-.222	-		
4. Competência Política da Equipa – Sinceridade Aparente	.90	6.33	.40	-.381	.511	.499	-	
5. Coesão da Equipa	.81	4.95	.89	.114	.154	-.035	.545	-
6. Eficácia da Equipa segundo o Líder	-	5.56	.46	-.241	-.891*	.313	-.626	-.547

*Nota: \* $p < .05$ ;  $N = 22$ .*

Como o primeiro estudo refere-se à análise da equipa, e não aos indivíduos pertencentes à equipa, teve-se de agregar as respostas dos elementos da equipa de modo a poder analisar as variáveis na perspetiva da mesma. Assim, juntou-se as respostas dos membros da equipa realizando a média.

“A união faz a força”

Analisando as médias da Tabela 4.1., quanto às dimensões da Competência Política, em média, as equipas concordam em parte com as afirmações da Capacidade de Ligação em Rede, da Influência Interpessoal e da Astúcia Social ( $M = 4.99$  e  $DP = .45$ ;  $M = 5.83$  e  $DP = .61$ ;  $M = 5.50$  e  $DP = .26$ , respetivamente). Já quanto à dimensão Sinceridade Aparente, em média, as equipas concordam muito com as afirmações ( $M = 6.33$  e  $DP = .40$ ). E, relativamente à Coesão da Equipa e à Eficácia da Equipa, as equipas concordam em parte com as afirmações ( $M = 4.95$  e  $DP = .89$ ;  $M = 5.56$  e  $DP = .46$ , respetivamente).

### Teste de Hipóteses

A Tabela 4.1. apresenta não só os resultados da agregação dos dados, ou seja, o índice de Rwg de concordância a nível de equipa, como também a média e desvio padrão das respostas dos elementos da equipa e as correlações entre as variáveis em estudo.

Antes de se começar a testar o primeiro conjunto de hipóteses, interpretou-se os resultados das Correlações de Pearson. Segundo a Tabela 4.1., não se deve conseguir testar nenhuma das hipóteses, pois os resultados mostram que não existem correlações significativas entre as variáveis em estudo. No que tange o primeiro conjunto de hipóteses, não se verificou nenhuma das mesmas. Como mencionado anteriormente, não existem correlações significativas entre as dimensões Capacidade de Ligação em Rede, Astúcia Social e Sinceridade Aparente e a Eficácia da Equipa segundo o Líder ( $r = -.241$ ,  $p > .05$ ;  $r = .313$ ,  $p > .05$ ;  $r = -.626$ ,  $p > .05$ , respetivamente). E a relação que existe entre a dimensão Influência Interpessoal da Competência Política e a Eficácia da Equipa segundo o Líder é estatisticamente significativa, no entanto, é negativa ( $r = -.891$ ,  $p < .05$ ), isto é, quanto mais aumenta a Influência Interpessoal, menor é a Eficácia da Equipa segundo o Líder.

É de salientar que este estudo também apresenta outra correlação significativa importante. Existe uma relação fortemente significativa e negativa entre duas dimensões da Competência Política da Equipa – Capacidade de Ligação em Rede e Astúcia Social – ( $r = -.909$ ,  $p < .05$ ), ou seja, quanto mais a equipa consegue construir amizades e relações, menos consegue interpretar as interações e contextos sociais.

Para se perceber a influência que cada dimensão da variável Competência Política da Equipa tem na variável Eficácia da Equipa segundo o Líder recorreu-se à Regressão Linear Simples. Por ser uma amostra muito pequena, não se conseguiu utilizar a *Macro Process* Modelo 4 e então optou-se pela Regressão Linear Simples. A Regressão Linear

“A união faz a força”

Simple é uma análise estatística que testa a relação entre uma variável independente, que neste caso são as quatro dimensões da Competência Política da Equipa, e uma variável dependente, neste estudo é a Eficácia da Equipa segundo o Líder.

Como apenas existe uma relação significativa entre a dimensão Influência Interpessoal da Competência Política da Equipa e a Eficácia da Equipa segundo a perspectiva do Líder, só se realizou a Regressão Linear Simple a essa relação. Observando a Tabela 4.2., a Regressão Linear Simple entre a Competência Política da Equipa Influência Interpessoal e a Eficácia de Equipa segundo o Líder apresentou valores significativos ( $Beta = -.747$ ;  $t = 7.762$ ;  $p = .042$ ), significando que a dimensão Influência Interpessoal da Competência Política da Equipa explica 79.5% da variância da Eficácia da Equipa segundo a percepção do Líder, apesar de não ir ao encontro da literatura e ao esperado na hipótese.

*Tabela 4.2.: Resultados da Regressão Linear Simple entre a Competência Política da Equipa Influência Interpessoal e a Eficácia da Equipa segundo o Líder*

Variável Preditora	Coeficientes não padronizados	
	B	Erro-Padrão
(Constante)	9.980**	1.286
Competência Política da Equipa Influência Interpessoal -> Eficácia da Equipa segundo o Líder	-.747*	.219
R <sup>2</sup> =	.891	
R <sup>2</sup> ajustado =	.795	
F =	11.600	

Nota: \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ;  $N = 22$ .

Para validar o conjunto das Hipóteses 2, utilizou-se a Regressão Linear Múltipla, pois tenciona-se observar a relação entre as dimensões da Competência Política da Equipa e a Eficácia da Equipa segundo o Líder, onde a Coesão da Equipa tem o papel de mediador. Não se testou as hipóteses H2a, H2c e H2d, pois as correlações não são significativas. Como se observou anteriormente, apenas a dimensão Influência Interpessoal da Competência Política da Equipa tem uma correlação significativa com a Eficácia da Equipa segundo o Líder, neste sentido, só se efetuou a Regressão Linear Múltipla a esta relação. Como se pode analisar na Tabela 4.3., embora a correlação ser significativa, através da Regressão Linear Múltipla, a variância da variável independente (Competência Política da Equipa) na variável dependente (Eficácia da Equipa segundo o Líder) com a variável mediadora Coesão da Equipa não é significativa (Influência Interpessoal:  $Beta = -.621$ ;  $F = 6.881$ ;  $p = .290$ ), chegando à conclusão que não se testa a H2b.

“A união faz a força”

*Tabela 4.3.: Resultados da Regressão Linear Múltipla entre a Competência Política da Equipa Influência Interpessoal, a Coesão da Equipa e a Eficácia da Equipa segundo o Líder*

Variáveis Preditoras	Coeficientes não padronizados	
	B	Erro-Padrão
(Constante)	9.311	1.836
Competência Política da Equipa Influência Interpessoal -> Eficácia da Equipa segundo o Líder	-.613	.291
Coesão da Equipa -> Eficácia da Equipa segundo o Líder	-.035	.200
R <sup>2</sup> =	.701	
R <sup>2</sup> ajustado =	.402	
F =	2.345	

Nota: N = 22.

Em suma, rejeitou-se todas as hipóteses desta dissertação. Adicionando, como a amostra do estudo 1 é reduzida, estes resultados não são representativos, deste modo, procedeu-se a um segundo estudo, onde a amostra é maior e representativa, no entanto, não é analisada ao nível da equipa, mas sim dos indivíduos.

## **Estudo 2 – Global**

### **Teste de Hipóteses**

A Tabela 4.4. apresenta os resultados descritivos da amostra, isto é, a média e o desvio-padrão de cada variável em estudo e os resultados das Correlações de Pearson entre cada variável, de modo a perceber a relação que existe em cada variável antes de se testar as hipóteses propostas nesta dissertação. É de lembrar que não se realizou o cálculo Rwg porque a amostra não é composta por equipas, mas sim por indivíduos que pertencem a equipas, isto é, no estudo anterior analisou-se a média das respostas dos elementos de cada equipa e neste ir-se-á analisar todas as respostas individuais, sem as agregar.

Observando a Tabela 4.4., quanto às dimensões Influência Interpessoal e Sinceridade Aparente da Competência Política da Equipa, em média, os indivíduos concordam muito com as afirmações (M = 5.71 e DP = .95; M = 6.20 e DP = .76, respetivamente). Quanto às restantes dimensões da Competência Política (Capacidade de Ligação em Rede e Astúcia Social), em média, os indivíduos concordam em parte com as afirmações (M = 5.06 e DP = 1.11; M = 5.39 e DP = .84, respetivamente). No que concerne a Coesão da Equipa, em média, os indivíduos não concordam nem discordam com as afirmações (M

“A união faz a força”

= 4.67 e DP = 1.13). E no que respeita a Eficácia da Equipa, em média, os indivíduos concordam em parte com as afirmações (M = 5.64 e DP = 1.16).

*Tabela 4.4.: Estatísticas descritivas e correlações das variáveis em estudo – Estudo 2*

	M	DP	1.	2.	3.	4.	5.
1. Competência Política da Equipa – Capacidade de Ligação em Rede	5.06	1.11	-				
2. Competência Política da Equipa – Influência Interpessoal	5.71	.95	.666**	-			
3. Competência Política da Equipa – Astúcia Social	5.39	.84	.675**	.677**	-		
4. Competência Política da Equipa – Sinceridade Aparente	6.20	.76	.290**	.453**	.396**	-	
5. Coesão da Equipa	4.67	1.13	.423**	.490**	.246**	.283**	-
6. Eficácia da Equipa	5.64	1.16	.448**	.441**	.278**	.161	.507**

*Nota: \*\*p < .01; N = 112.*

A análise dos resultados das Correlações de Pearson são o primeiro passo para se puder verificar o primeiro conjunto de hipóteses (relação entre a Competência Política da Equipa e a Eficácia da Equipa). Segundo a Tabela 4.4., apenas a Competência Política da Equipa Sinceridade Aparente não tem uma relação significativa ( $r = .161$ ,  $p > .05$ ), rejeitando tanto a H1d e a H2d, ou seja, não existe uma relação positiva e significativa entre a dimensão Sinceridade Aparente da Competência Política e a Eficácia, nem mesmo com a Coesão da Equipa como mediadora. Ainda assim, pode-se observar que existem três dimensões que têm uma relação significativa com a Eficácia da Equipa: a Competência Política da Equipa Capacidade de Ligação em Rede e a Competência Política da Equipa Influência Interpessoal têm uma relação positivamente significativa, mas fraca ( $r = .448$ ,  $p < .01$  e  $r = .441$ ,  $p < .01$ , respetivamente); e a Competência Política da Equipa Astúcia Social tem uma relação muito fraca/desprezível ( $r = .278$ ,  $p < .01$ ). Assim, conclui-se que, apesar de terem uma relação significativa e positiva, verificando as hipóteses H1a, H1b e H1c, as dimensões Capacidade de Ligação em Rede, Influência Interpessoal e Astúcia Social da Competência Política têm relações fracas com a Eficácia da Equipa, algo que não se estava à espera nesta dissertação segundo a bibliografia da mesma.

No entanto, pode-se observar outras relações entre as variáveis em estudo que são positiva e significativamente moderadas ( $r$  entre .51 a .7) segundo a perceção de Maroco

(2014). Existe uma relação moderada entre Competência Política da Equipe Capacidade de Ligação em Rede e Competência Política da Equipe Influência Interpessoal, significando que quanto mais facilmente os indivíduos conseguirem criar e fomentar conexões com outros indivíduos, poderão ter uma melhor, mas moderada capacidade de influenciar e adaptar as situações sociais com que deparam ( $r = .666, p < .01$ ). A capacidade de criação e de utilização da rede de relações também têm uma relação positiva e significativamente moderada com a capacidade de observar e interpretar os outros indivíduos e as situações sociais, isto é, quanto maior for a Competência Política da Equipe Capacidade de Ligação em Rede, aumentará moderadamente a Competência Política da Equipe Astúcia Social ( $r = .675, p < .01$ ). A Competência Política da Equipe Influência Interpessoal e a Competência Política da Equipe Astúcia Social também têm uma relação positiva e significativamente moderada, podendo interpretar este resultado como: com o aumento da capacidade de influência e de adaptação às situações sociais, dá-se um aumento ligeiro da capacidade de observação e de interpretação dos outros indivíduos e das situações sociais ( $r = .677, p < .01$ ). E, por fim, pode-se observar que quanto mais unida for a equipa, a mesma aproxima-se ligeiramente à eficácia, pois existe uma relação positiva e significativamente moderada entre a Coesão da Equipe e a Eficácia da Equipe ( $r = .507, p < .01$ ).

De modo a se testar as hipóteses desta dissertação, analisou-se a relação entre as variáveis em estudo (quatro dimensões da Competência Política da Equipe, Coesão da Equipe e Eficácia da Equipe) através da *Macro Process* Modelo 4. A *Macro Process* é uma ferramenta estatística que, através do método bootstrap, analisa tanto os efeitos diretos entre a variável independente e a variável dependente como também os efeitos indiretos entre a variável independente, a variável mediadora e a variável dependente, onde a relação é validada quando o output apresenta limites inferiores e superiores do intervalo de confiança com um intervalo que exclui o valor 0. Nesta dissertação, o grau de confiança é 95% e o valor da amostragem repetida é de 5000 vezes.

Quanto à dimensão Capacidade de Ligação em Rede da Competência Política da Equipe, quer-se perceber se existe uma relação direta com a Eficácia da Equipe (H1a) ou se essa relação é mais forte com a Coesão da Equipe como sendo mediadora da mesma (H2a). Assim, relembra-se que se quer validar a hipótese em que a Eficácia da Equipe só aumenta com o aumento da Competência Política da Equipe Capacidade de Ligação em Rede como também se quer verificar aquela em que a Eficácia da Equipe cresce com o aumento da Competência Política da Equipe Capacidade de Ligação em Rede através do

## “A união faz a força”

acréscimo da Coesão da Equipa, sendo que a que se quer especialmente validar é esta última relação. Na Tabela 4.5., pode-se ver os principais resultados do output da *Macro Process* Modelo 4. Primeiramente, segundo a interpretação dos resultados das correlações ( $r$ ) de Maroco (2014), pode-se verificar que à partida tanto a Hipótese 1a e a Hipótese 2a foram verificadas neste estudo, uma vez que existe uma relação positiva e significativamente moderada entre a Competência Política da Equipa Capacidade de Ligação em Rede e a Eficácia da Equipa ( $r = .4475$ ,  $p < .01$ ) e uma relação positiva e significativamente forte entre a Competência Política da Equipa Capacidade de Ligação em Rede e a Eficácia da Equipa como tendo a Coesão da Equipa mediadora ( $r = .5688$ ,  $p < .01$ ). Neste sentido, no caso da Hipótese 1a, significa que a Competência Política da Equipa Capacidade de Ligação em Rede explica 20% da variação da Eficácia da Equipa ( $R^2 = 0.2003$ ) e, no caso da Hipótese 2a, significa que a Competência Política da Equipa Capacidade de Ligação em Rede, mediada pela Coesão da Equipa, explica 32,3% da variação da Eficácia da Equipa ( $R^2 = 0.3235$ ). Uma vez que a relação mediadora entre a Competência Política da Equipa Capacidade de Ligação em rede, a Coesão da Equipa e a Eficácia da Equipa é mais forte do que a relação entre a Competência Política da Equipa Capacidade de Ligação em Rede e a Eficácia da Equipa, analisou-se aprofundadamente o processo de mediação demonstrado na Tabela 4.6.. Analisando a Tabela 4.5., também se pode concluir que não se rejeita a Hipótese 2a, pois verificou-se que o processo de mediação entre a Competência Política da Equipa Capacidade de Ligação em Rede, a Coesão da Equipa e a Eficácia da Equipa é válido ( $B = .2965$ ,  $p = .0015$ ; 95% Boot IC= .2211, .5754). Neste sentido, observando os valores da Tabela 4.6., quanto aos efeitos diretos, aumentando um valor da Competência Política da Equipa Capacidade de Ligação em Rede, aumenta .2839 valores da Eficácia da Equipa ( $Beta = .2839$ ,  $p < .01$ ); e, no que tange aos efeitos indiretos, aumentando um valor da Competência Política da Equipa Capacidade de Ligação em Rede, aumenta .4226 valores da Coesão da Equipa ( $Beta = .4226$ ,  $p < .01$ ); e aumentando um valor da Coesão da Equipa, aumenta .3873 valores da Eficácia da Equipa ( $Beta = .3873$ ,  $p < .01$ ).

“A união faz a força”

Tabela 4.5.: Resultados da Macro Process para o modelo de mediação entre a Competência Política da Equipa Capacidade de Ligação em Rede e a Eficácia da Equipa via Coesão da Equipa

Variáveis Predictoras	Eficácia da Equipa	
	B	Erro-Padrão
<i>Efeitos Total e Direito</i>		
Capacidade de Ligação em Rede -> Eficácia da Equipa	.4674**	.0891
Capacidade de Ligação em Rede -> Coesão da Equipa	.4293**	.0878
Coesão da Equipa -> Eficácia da Equipa	.3982**	.0894
<i>Resultados Bootstrap para o efeito Indireto</i>		
Capacidade de Ligação em Rede -> Eficácia da Equipa	.2965**	.0908
Intervalos de Confiança (95% IC)	ICLI .2211	ICLS .5754
R <sup>2</sup> ajustado =	.1786	
F =	26.0594	

Nota: \*\* $p < .01$ ;  $N = 112$ ; IC = Intervalo de Confiança; LI = Limite inferior; LS = Limite superior; Bootstrap sample size = 5000.

Tabela 4.6.: Processo de Mediação entre a Competência Política da Equipa Capacidade de Ligação em Rede, Coesão da Equipa e Eficácia da Equipa

Variáveis Predictoras	Coefficientes Padronizados
<i>Efeitos Indiretos</i>	
Competência Política da Equipa Capacidade de Ligação em Rede -> Coesão da Equipa	.4226**
Coesão da Equipa -> Eficácia da Equipa	.3873**
<i>Efeitos Diretos</i>	
Competência Política da Equipa Capacidade de Ligação em Rede -> Eficácia da Equipa	.2839**

Nota: \*\* $p < .01$ ;  $N = 112$

Relativamente à dimensão Influência Interpessoal da Competência Política da Equipa, o objetivo da análise é compreender se se está perante uma relação direta com a Eficácia da Equipa (H1b) ou se essa relação é mais forte com a Coesão da Equipa como sendo mediadora da mesma (H2b). Assim, recorda-se que os objetivos deste estudo são: validar a hipótese em que o acréscimo da Eficácia da Equipa só se realiza com o aumento da Competência Política da Equipa Influência Interpessoal; e não se rejeitar a hipótese em que a Eficácia da Equipa cresce com o aumento da Competência Política da Equipa Influência Interpessoal através do acréscimo da Coesão da Equipa. Na Tabela 4.7., pode-



“A união faz a força”

se ver os principais resultados do output da *Macro Process* Modelo 4. Primeiramente, segundo a interpretação dos resultados das correlações ( $r$ ) de Maroco (2014), pode-se verificar que à partida tanto a Hipótese 1b e a Hipótese 2b foram verificadas, uma vez que existe uma relação positiva e significativamente moderada entre a Competência Política da Equipa Influência Interpessoal e a Eficácia da Equipa ( $r = .4410$ ,  $p < .01$ ) e uma relação positiva e significativamente forte entre a Competência Política da Equipa Influência Interpessoal e a Eficácia da Equipa como tendo a Coesão da Equipa mediadora ( $r = .5531$ ,  $p < .01$ ). Neste sentido, no caso da Hipótese 1b, significa que a Competência Política da Equipa Influência Interpessoal explica 19,4% da variação da Eficácia da Equipa ( $R^2 = 0,1944$ ) e, no caso da Hipótese 2b, significa que a Competência Política da Equipa Influência Interpessoal, mediada pela Coesão da Equipa, explica 30,6% da variação da Eficácia da Equipa ( $R^2 = 0,3059$ ). Uma vez que a relação mediadora entre a Competência Política da Equipa Influência Interpessoal, a Coesão da Equipa e a Eficácia da Equipa é mais forte do que a relação entre a Competência Política da Equipa Influência Interpessoal e a Eficácia da Equipa, analisou-se aprofundadamente o processo de mediação demonstrado na Tabela 4.8.. Ainda analisando a Tabela 4.7., também se pode concluir que não se rejeita a Hipótese 2b, pois verificou-se que o processo de mediação entre a Competência Política da Equipa Influência Interpessoal, a Coesão da Equipa e a Eficácia da Equipa é válido ( $B = .3078$ ,  $p = .0067$ ; 95% Boot IC= .2074, .5806). Neste sentido, observando os valores da Tabela 4.8., quanto aos efeitos diretos, aumentando um valor da Competência Política da Equipa Influência Interpessoal, aumenta .2531 valores da Eficácia da Equipa ( $Beta = .2531$ ,  $p < .01$ ); e, no que se concerne aos efeitos indiretos, aumentando um valor da Competência Política da Equipa Influência Interpessoal, aumenta 4904 valores da Coesão da Equipa ( $Beta = .4904$ ,  $p < .01$ ); e aumentando um valor da Coesão da Equipa, aumenta .3831 valores da Eficácia da Equipa ( $Beta = .3831$ ,  $p < .01$ ).

“A união faz a força”

Tabela 4.7.: Resultados da Macro Process para o modelo de mediação entre a Competência Política da Equipa Influência Interpessoal e a Eficácia da Equipa via Coesão da Equipa

Variáveis Predictoras	Eficácia da Equipa	
	B	Erro-Padrão
<i>Efeitos Total e Direito</i>		
Influência Interpessoal -> Eficácia da Equipa	.5363**	.1041
Influência Interpessoal -> Coesão da Equipa	.5801**	.0983
Coesão da Equipa -> Eficácia da Equipa	.3940**	.0941
Resultados Bootstrap para o efeito Indireto		
Influência Interpessoal -> Eficácia da Equipa	.3078**	.1114
Intervalos de Confiança (95% IC)	ICLI .2074	ICLS .5806
R <sup>2</sup> ajustado =	.2405	
F =	24,0229	

Nota: \*\* $p < .01$ ;  $N = 112$ ; IC = Intervalo de Confiança; LI = Limite inferior; LS = Limite superior; Bootstrap sample size = 5000.

Tabela 4.8.: Processo de Mediação entre a Competência Política da Equipa Influência Interpessoal, Coesão da Equipa e Eficácia da Equipa

Variáveis Predictoras	Coefficientes Padronizados
<i>Efeitos Indiretos</i>	
Competência Política da Equipa Influência Interpessoal -> Coesão da Equipa	.4904**
Coesão da Equipa -> Eficácia da Equipa	.3831**
<i>Efeitos Diretos</i>	
Competência Política da Equipa Influência Interpessoal -> Eficácia da Equipa	.2531**

Nota: \*\* $p < .01$ ;  $N = 112$

No que tange a dimensão Astúcia Social da Competência Política da Equipa, tem-se como missão compreender se existe uma relação direta com a Eficácia da Equipa (H1c) ou se essa relação é mais forte com a Coesão da Equipa como sendo mediadora da mesma (H2c). Assim, é de relembrar que os objetivos desta dissertação são: validar a hipótese em que a Eficácia da Equipa cresce com o aumento da Competência Política da Equipa Astúcia Social; e não se rejeitar a hipótese em que o acréscimo da Eficácia da Equipa acontece com o aumento da Competência Política da Equipa Astúcia Social através do acréscimo da Coesão da Equipa. Na Tabela 4.9., pode-se ver os principais resultados do

“A união faz a força”

output da *Macro Process* Modelo 4. Primeiramente, segundo a interpretação dos resultados das correlações ( $r$ ) de Maroco (2014), pode-se compreender que não existe uma relação significativa entre a Competência Política da Equipa Astúcia Social e a Eficácia da Equipa ( $r = .2785$ ,  $p > .05$ ) e existe uma relação positiva e significativamente forte entre a Competência Política da Equipa Astúcia Social e a Eficácia da Equipa como tendo a Coesão da Equipa mediadora ( $r = .5314$ ,  $p < .01$ ). Neste sentido, não se verificou a Hipótese 1c. Também se pode concluir que rejeita-se a Hipótese 2c, pois verificou-se que o processo de mediação entre a Competência Política da Equipa Astúcia Social, a Coesão da Equipa e a Eficácia da Equipa não é válido ( $B = .2261$ ,  $p = .0534$ ; 95% Boot IC= .3096, .6508).

*Tabela 4.9.: Resultados da Macro Process para o modelo de mediação entre a Competência Política da Equipa Astúcia Social e a Eficácia da Equipa via Coesão da Equipa*

Variáveis Predictoras	Eficácia da Equipa	
	B	Erro-Padrão
<i>Efeitos Total e Direito</i>		
Astúcia Social -> Eficácia da Equipa	.3851**	.1266
Astúcia Social -> Coesão da Equipa	.3311**	.1243
Coesão da Equipa -> Eficácia da Equipa	.4802**	.0861
<i>Resultados Bootstrap para o efeito Indireto</i>		
Astúcia Social -> Eficácia da Equipa	.2261*	.1158
Intervalos de Confiança (95% IC)	ICLI .3096	ICLS .6508
R <sup>2</sup> ajustado =	.0606	
F =	21,4486	

*Nota: \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; N = 112; IC = Intervalo de Confiança; LI = Limite inferior; LS = Limite superior; Bootstrap sample size = 5000.*

Concluindo, o modelo conceptual desta dissertação não foi totalmente suportado pela análise de dados apresentada. Assim, apenas o processo de mediação tanto da relação entre a Competência Política da Equipa Capacidade de Ligação em Rede, a Coesão da Equipa e a Eficácia da Equipa como também a relação entre a Competência Política da Equipa Influência Interpessoal, a Coesão da Equipa e a Eficácia da Equipa foram validados, significando que não existem evidências significativas nesta dissertação que suportem o processo de mediação tanto da relação entre a Competência Política da Equipa Astúcia Social, a Coesão da Equipa e a Eficácia da Equipa como também da relação entre a Competência Política da Equipa Sinceridade Aparente, a Coesão da Equipa e a Eficácia

“A união faz a força”

da Equipa. Quanto à relação direta entre a Competência Política da Equipa e a Eficácia da Equipa, apenas as dimensões Capacidade de Ligação em Rede e a Influência Interpessoal tiveram evidências significativas que suportassem essa relação, sendo que não se encontrou evidências significativas que suportassem a relação entre as dimensões Astúcia Social e Sinceridade Aparente e a Eficácia da Equipa.

## CAPÍTULO 5

### Discussão

#### 5.1. Discussão e Conclusão

Esta dissertação teve como objetivo analisar a possível relação entre as dimensões da Competência Política da Equipa (Capacidade de Ligação em Rede, Influência Interpessoal, Astúcia Social e Sinceridade Aparente) e a Eficácia da Equipa através da Coesão da Equipa como mediadora dessa mesma relação. De modo a obter informações quanto a essa relação, definiu-se como pergunta de investigação: “Em que medida as Competências Políticas das Equipas influenciam o desempenho através da coesão das equipas?”.

As respostas a essa questão tiveram como base a literatura existente. Primeiro, tentou-se perceber a definição de cada variável em análise: segundo Lvina, Johns e Vandenberghe (2018), a Competência Política da Equipa é definida como sendo a capacidade de os colaboradores exercerem influência no comportamento dos seus colegas de modo a atingirem os objetivos definidos para a equipa, sendo que essa capacidade é composta por quatro dimensões – a capacidade de criar e utilizar as redes de conexão (e.g. Capacidade de Ligação em Rede), a capacidade de influenciar e adaptar-se às situações sociais (e.g. Influência Interpessoal), a capacidade de observar e de interpretar os indivíduos e as situações sociais à sua volta (e.g. Astúcia Social) e a capacidade de integridade, autenticidade, sinceridade, genuinidade e de transmissão de confiança ao influenciar o comportamento dos outros (e.g. Sinceridade Aparente); Carron, Widmeyer e Brawley (1985) defendem que a Coesão da Equipa é definida como sendo a capacidade de fácil comunicação e abertura dos elementos da equipa quanto às tarefas, chegando ao ponto de encorajarem-se uns aos outros para atingirem da melhor forma e mais rápida aos objetivos definidos para a mesma; e a Eficácia da Equipa é percebida como sendo a capacidade de os colaboradores interagirem e comportarem-se da melhor maneira para atingirem os objetivos organizacionais e, deste modo, chegarem ao sucesso (Costa, Passos e Barata, 2015). Assim, observando as definições de cada variável, pode-se perceber que existe uma possível ligação entre estes conceitos, pois a literatura mostrou que podem existir evidências significativas entre a Competência da Equipa e a Coesão da Equipa, porque equipas mais coesas, unidas e atraídas entre si pode levar a que a influência nos

“A união faz a força”

comportamentos dos colegas seja mais eficaz e, conseqüentemente, levam a que tenham um melhor desempenho, que cumprem com todas as responsabilidades, que atingem os objetivos definidos para a equipa e que alcancem o sucesso. Por isso, a literatura lida levou a que se queira perceber a relação entre estas três variáveis através de uma análise quantitativa de modo a se puder analisar as variáveis através de uma correlação múltipla.

Assim, recolheu os dados através de inquéritos por questionário. Uma vez que não se conseguiu ter o número de amostras necessários para se fazer uma análise segundo a perceção da equipa (estudo 1), voltou a recolher-se dados, mas desta vez segundo a perceção individual que trabalha em equipa (estudo 2). No estudo 1, uma vez que a amostra era pequena, levando a que a *Macro Process* não pudesse funcionar, estudou-se a correlação das variáveis não só através da Regressão Linear Simples para o caso do conjunto da Hipótese 1 (H1a, H1b, H1c e H1d), de modo a analisar a relação direta entre as quatro dimensões da Competência Política da Equipa e a Eficácia da Equipa como também através da Regressão Linear Múltipla para o conjunto da Hipótese 2 (H2a, H2b, H2c e H2d) com o objetivo de analisar a relação entre as dimensões da Competência Política da Equipa e a Eficácia da Equipa tendo a Coesão da Equipa como mediadora. No estudo 2, uma vez que a amostra era maior, conseguiu-se analisar tanto o conjunto da Hipótese 1 (H1a, H1b, H1c e H1d) como também o conjunto da Hipótese 2 (H2a, H2b, H2c e H2d) através da *Macro Process* Modelo 4.

Metade das hipóteses foram verificadas e suportadas pelos dados recolhidos. Como era de esperar, no caso do estudo 1, uma vez que a amostra era constituída apenas por cinco equipas, nenhuma das hipóteses propostas tiveram evidências estatísticas. Já em relação ao estudo 2, já se conseguiu ter resultados significativos e hipóteses verificadas. A relação entre a dimensão Capacidade de Ligação em Rede e a Eficácia é mediada pela Coesão da Equipa. A relação entre a dimensão Influência Interpessoal e a Eficácia é mediada pela Coesão da Equipa. Isto significa que a capacidade de os indivíduos facilmente criarem e utilizarem as suas amizades (Capacidade de Ligação em Rede) e a capacidade de os mesmos não só influenciarem como também de adaptarem-se aos contextos sociais de forma a alcançarem eficazmente os objetivos (Influência Interpessoal) leva ao sucesso da equipa (Eficácia da Equipa) principalmente porque a equipa é coesa e unida (Coesão da Equipa). Relativamente às dimensões Astúcia Social e Sinceridade Aparente, não se obteve evidências significativas neste estudo tanto na relação direta com a Eficácia da Equipa como também na relação com a Eficácia Equipa tendo a Coesão da Equipa como mediadora. Não se estava à espera destes 2 resultados,

“A união faz a força”

pois acreditava-se que a capacidade de análise dos indivíduos e contextos sociais (Astúcia Social) e a capacidade de transmitir sentimento de confiança, genuinidade ou até mesmo de sinceridade de modo a influenciar eficazmente o comportamento dos outros para atingir os objetivos definidos (Sinceridade Aparente) estava relacionada com a capacidade de alcançarem e superarem os objetivos (Eficácia da Equipa), especialmente por estarem fortemente unidos, atraídos entre si e com a mesma mentalidade enquanto equipa (Coesão da Equipa).

## 5.2. Limitações do Estudo

É de constatar que não existe nenhum estudo ou investigação que seja perfeito e este é mais um caso que demonstra isso. Apesar de ter conseguido encontrar algumas evidências significativas para o estudo das equipas, nem tudo correu bem durante este trabalho e não se conseguiu observar o que se pretendia.

Em primeiro lugar, logo no início da investigação, ocorreu um problema que foi crucial para esta dissertação: a amostra das equipas/estudo 1 tem uma dimensão muito reduzida ( $n = 5$ ). O facto de o estudo e análise dos dados ser na perceção das equipas e não dos individuais era o que distinguia dos outros estudos e que teria um grande impacto do mundo académico.

Também ainda quanto à amostra tanto do estudo 1, mas especialmente do estudo 2, as respostas podem ter sido condicionadas pelas diversas funções dos inquiridos, pois um consultor pode ter uma perceção completamente diferente de um enfermeiro ou alguém do campo hospitalar quanto à influência que pode ter nos seus colegas ou até da definição de eficácia e união da equipa.

Como mencionado anteriormente, o estudo principal desta dissertação (estudo 1) não aconteceu como desejado, pois não se pode testar as hipóteses através da *Macro Process Modelo 4*, sendo que isso aconteceu devido ao facto de só se ter conseguido recolher cinco equipas.

Quanto ao momento da recolha de dados, perdeu-se muitos inquiridos porque o questionário era muito longo não só quanto ao número de questões como também o número de alíneas dessas mesmas questões, como é o caso das 18 alíneas da Competência Política da Equipa. Ao se ter perdido inquiridos, não se conseguiu atingir um número aceitável de equipas.

“A união faz a força”

Por último, uma grande limitação do estudo 1 é o facto de se ter realizado a agregação das respostas. O facto de se ter utilizado a média das respostas dos elementos da equipa para se ter a percepção da equipa pode não ter sido o melhor indicador para observar a relação entre as variáveis em análise.

### **5.3. Implicações Práticas do Estudo**

Independentemente das limitações desta dissertação, o estudo 2 apresentou resultados significativos que não rejeitaram algumas hipóteses propostas nesta investigação (H1a, H1b, H2a e H2b) e que são pertinentes para a literatura existente sobre temáticas sobre o trabalho em equipa, mais especificamente as competências políticas e a eficácia da equipa.

Mais concretamente, as dimensões Capacidade de Ligação em Rede e Influência Interpessoal da Competência Política têm uma relação positiva com a Eficácia, sendo que essa relação é mais forte tendo a Coesão da Equipa. Deste modo, esta dissertação trouxe duas conclusões à literatura existente: níveis elevados tanto na capacidade de criação e uso das redes de relações (Capacidade de ligação em rede) como na capacidade de influência e adaptação às situações sociais (Influência Interpessoal) levam a que a equipa atinja de forma eficaz os seus objetivos (Eficácia da Equipa, especialmente se a equipa for unida (Coesão da Equipa).

Para além disso, este estudo também encontrou algumas evidências que seriam importantes serem exploradas em pesquisas futuras. Uma vez que essas evidências foram encontradas nos resultados das Correlações de Pearson, seria crucial complementares estas conclusões com regressões ou outros testes de hipóteses que verificassem estas relações.

Encontrou-se que duas dimensões da Competência Política (Capacidade de Ligação em Rede e Influência Interpessoal) estão positivamente correlacionadas, isto é, níveis elevados de conceção e uso de rede de relações levam a níveis elevados de influência e adaptação a situações sociais.

Também se descobriu que as outras duas dimensões da Competência Política (Capacidade de ligação em rede e Astúcia Social) estão correlacionadas, neste sentido, níveis elevados de criação e uso de rede de conexões levam a níveis elevados de observação e interpretação dos indivíduos e situações sociais.



“A união faz a força”

Deparou-se com outra correlação entre duas dimensões da Competência Política (Influência Interpessoal e Astúcia Social), onde se observa que elevados níveis de influência e adaptação de situações sociais levam a elevados níveis de observação e interpretação dos indivíduos e situações sociais.

Por último, como a literatura já afirma, esta dissertação também comprovou que existe uma correlação entre a Coesão da Equipa e a Eficácia da Equipa, isto é, equipas mais coesas e unidas levam a equipas eficazes.

#### **5.4. Propostas para Pesquisas Futuras**

Apesar de todas as conquistas e limitações deste estudo, o mais importante é que esta dissertação seja um incentivo e também um começo para a exploração desta interessante relação entre a Competência Política da Equipa, a Coesão da Equipa e a Eficácia da Equipa. Assim, as hipóteses que foram verificadas podem dar motivação aos investigadores a aprofundarem esta relação que demonstrou evidências significativas, como exemplo, analisar as quatro dimensões da Competência Política da Equipa não só com os dois tipos de Coesão da Equipa (Social e das Tarefas) como também os três tipos de Eficácia da Equipa (desempenho, viabilidade e satisfação) e complementar também estas relações com controlos como a idade, o sexo, grau de escolaridade, antiguidade na equipa, entre outros. Quanto às hipóteses que não foram verificadas, pode ser um começo para realizarem estudos em que possam verificar essa relação positiva entre as variáveis, sendo que depois também podem aprofundar a análise com os diversos tipos de Coesão da Equipa, dimensões da Eficácia da Equipa e controlos. É importante continuar com a análise desta relação uma vez que existe pouca literatura sobre mesma.

Também recomendo que em investigações futuras consigam realizar este mesmo estudo ou semelhantes com amostras bem maiores e em tipos de equipas diferentes, como a consultoria, pois assim pode ser que se tenha uma melhor perceção e compreensão da correlação.

É pertinente continuarem a observar estas relações numa perspetiva grupal (da equipa), e não numa visão individual, no entanto, recomendo que façam a agregação dos dados com outros indicadores.

E, por fim, pensar um pouco mais fora da caixa, isto é, claro que é pertinente continuar a testa a correlação entre a Competência Política da Equipa, a Coesão da Equipa e a Eficácia de diversas formas e amostras, mas também é crucial perceber se existem outras

“A união faz a força”

variáveis que complementem essa relação, como por exemplo o tipo de liderança exercida na equipa, o clima da mesma, entre outros mediados.

### Referências Bibliográficas

- Abrantes, A. C. M., Passos, A. M., Pina e Cunha, M. & Santos, C. M. (2018). Bringing team improvisation to team adaptation: The combined role of shared temporal cognitions and team learning behaviors fostering team performance. *Journal of Business Research*, 84, 59-71.
- Ahmad, S., Wasim, S., Irfan, S., Gogoi, S., Srivastava, A. & Farheen, Z. (2019). Qualitative v/s. quantitative research - a summarized review. *J. Evid. Based Med. Healthc.* 6(43), 2828-2832. DOI: 10.18410/jebmh/2019/587
- Banister, C. M., & Meriac, J. P. (2015). Political skill and work attitudes: A comparison of multiple social effectiveness constructs. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 149(8), doi: 10.1080/00223980.2014.979127.
- Burke, S., Kendall, D., Salas, E. & Pierce, L. (2006). Understanding Team Adaptation: A Conceptual Analysis and Model. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1189-1207.
- Carron, A., Widmeyer, W. & Brawley, L. (1985). The Development of an Instrument to Assess Cohesion in Sport Teams: The Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7, 244-266.
- Chang, A. & Bordia, P. (2001). A multidimensional approach to the group cohesion–group performance relationship. *Small Group Research*, 32(4), 379-405.
- Costa, P. L, Passos, A. M. & Barata, C. (2015). Multilevel influences of team viability perceptions. *Team Performance Management*, 21, 19-36.
- Ellwart, T., Happ, C., Gurtner, A. & Rack, O. (2015). Managing information overload in virtual teams: Effects of a structured online team adaptation on cognition and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(5), 812-826.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. (2005). Development and Validation of the Political Skill Inventory. *Journal of Management*, 31(1), 126–152.
- Georganta, E., Kugler, K. G., Reif, J. A. M. & Brodbeck, F. C. (2021). The four-phase team adaptation process: a first empirical investigation. *Team Performance Management: An International Journal*, 27(1/2), 66-79, <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/TPM-01-2020-0007/full/html>.
- Gevers, J. M. P., Uitdewilligen, S. & Passos, A. M. (2015). Dynamics of team cognition and team adaptation: Introduction to the special issue. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(5), 645-651, <http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2015.1065251>.
- Ghiglione, R. & Matalon, B. (1992). *O Inquérito - Teoria e prática*, Oeiras: Celta.

“A união faz a força”

- 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 University, New Haven.
- Lvina, E., Johns, G., & Vandenberghe, C. (2018). Team Political Skill Composition as a Determinant of Team Cohesiveness and Performance. *Journal of Management*, 44(3), 1001–1028.
- 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. doi:10.5465/amr.2001.4845785.
- Maroco, J. (2014). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*, Lisboa: Edição ReportNumber
- Mathieu, J. E., Gallagher, P. T., Domingo, M. A., & Klock, E. A. (2019). Embracing complexity: Reviewing the past decade of team effectiveness research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 17–46. doi:10.1146/annurev-orgpsych-012218-015106.
- Munyon, T. P., Summers, J. K., Thompson, K., & Ferris, G. R. (2015). Political skill and work outcomes: A theoretical extension, meta-analytic investigation, and agenda for the future. *Personnel Psychology*, 68, 143-184.
- Ramos-Villagrasa, P. J., Passos, A. M. & García-Izquierdo, A. L. (2019). From Planning to Performance: The Adaptation Process as a Determinant of Outcomes. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 2019, 55(1), 96–114.
- Rico, R., Gibson, C., Sanchez-Manzanares, M. & Clark, M. A. (2020). Team adaptation and the changing nature of work: Lessons from practice, evidence from research, and challenges for the road ahead. *Australian Journal of Management*, 45(3), 507–526.
- Santos, C. M., Passos, A. M. & Uitdewilligen, S. (2016). When shared cognition leads to closed minds: Temporal mental models, team learning, adaptation and performance. *European Management Journal*, 34, 258-268.
- Standifer, R. L., Raes, A. M. L., Peus, C., Passos, A. M., Santos, C. M. & Weisweiler, S. (2015). Time in teams Impact of cognitions and conflict. *Journal of Managerial Psychology*, 30(6), 692-708.

## Anexos

### Anexo A: Questionário aplicado às equipas do Estudo 1 e aos inquiridos do Estudo 2

#### QUESTIONÁRIO DAS EQUIPAS

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. O principal objetivo deste projeto é identificar os fatores relacionados com o trabalho em equipa que contribuem para a eficácia dos projetos realizados.
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: Inês Torres ([igtss@iscte-iul.pt](mailto:igtss@iscte-iul.pt)) ou Catarina Borralho ([cstbo@iscte-iul.pt](mailto:cstbo@iscte-iul.pt)).

Obrigado pela sua colaboração!

**Aceito colaborar voluntariamente neste estudo, consentindo com a recolha e tratamento dos dados necessários para o mesmo e tenho 18 ou mais anos de idade:**

Sim  Não

#### Para responder a este questionário pense no projeto 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. 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

## “A união faz a força”

5.	Esta equipa poderia trabalhar bem em futuros projetos.	1	2	3	4	5	6	7
----	--	---	---	---	---	---	---	---

3. Pense agora na forma **como a sua equipa olha para si própria**. Indique em que medida concorda com cada uma das seguintes afirmações. Continue, por favor, a utilizar a mesma a escala.

1.	Se a minha equipa encontrar numa situação difícil, conseguimos pensar em várias formas de sair dela.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Neste momento, somos uma equipa bem-sucedida.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Conseguimos pensar em várias formas de atingir os nossos objetivos de equipa.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Nós, enquanto equipa, vemos com expectativa a vida que temos pela frente.	1	2	3	4	5	6	7
5.	O futuro reserva muitas coisas boas para a minha equipa.	1	2	3	4	5	6	7
6.	No geral, espero que nos aconteça mais coisas boas do que más.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Às vezes nós "forçamo-nos" a fazer coisas, quer nós queiramos ou não.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Quando estamos numa situação difícil, geralmente conseguimos encontrar uma solução.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Não nos incomoda se existirem pessoas que não gostem de nós.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Nós, enquanto equipa, estamos confiantes de que poderemos lidar eficientemente com eventos inesperados.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Nós, enquanto equipa, conseguimos resolver a maioria dos problemas se investirmos o esforço necessário.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Nós, enquanto equipa, conseguimos manter a calma ao enfrentar dificuldades, pois confiamos nas nossas capacidades para lidar com os problemas.	1	2	3	4	5	6	7

4. 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 cometer um erro nesta equipa, o mesmo é frequentemente utilizado contra mim.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Os membros da minha equipa são capazes de criar problemas e questões difíceis.	1	2	3	4	5	6	7
3.	As pessoas nesta equipa às vezes rejeitam os outros por serem diferentes.							
4.	É seguro correr riscos dentro da minha equipa.	1	2	3	4	5	6	7
5.	É difícil pedir ajuda aos meus colegas de equipa.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Ninguém na minha equipa prejudicaria os meus esforços deliberadamente.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Ao trabalhar com esta equipa, os meus talentos e competências únicos são valorizados e utilizados.	1	2	3	4	5	6	7

5. Pense agora na forma como os membros da equipa se comportam em questões relacionadas com **comportamentos de sustentabilidade ambiental**. Continue a utilizar a mesma escala.

1.	No nosso trabalho, pesamos as consequências das nossas ações antes de fazer alguma coisa que afete o ambiente.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Realizamos voluntariamente ações e iniciativas ambientais nas nossas atividades diárias de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Nós fazemos sugestões aos nossos colegas sobre formas de proteger o ambiente de forma mais eficaz, mesmo quando não é da nossa responsabilidade direta.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Nós participamos ativamente em eventos ambientais organizados na e/ou pela nossa organização.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Nós mantemo-nos informados acerca das iniciativas ambientais da nossa organização.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Nós propomo-nos a fazer/iniciar ações ambientais que contribuam positivamente para a imagem da nossa organização.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Voluntariamo-nos para projetos, esforços ou eventos que digam respeito a questões ambientais na nossa organização.	1	2	3	4	5	6	7

## “A união faz a força”

8.	Damos, espontaneamente, o nosso tempo para ajudar os nossos colegas a ter em conta o ambiente em tudo o que fazem no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Encorajamos os nossos colegas a adotarem comportamentos mais conscientes em relação ao ambiente.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Encorajamos os nossos colegas a expressarem as suas ideias e opiniões sobre questões ambientais.	1	2	3	4	5	6	7

6. Pense na sua forma de atuar no trabalho e responda às questões que se seguem.

1.	Na minha equipa, passo uma boa parte do meu tempo a trabalhar a minha rede de contactos ( <i>networking</i> ).	1	2	3	4	5	6	7
2.	Sou bom a construir relações com pessoas influentes na minha equipa.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Desenvolvi uma grande rede de colegas no trabalho a quem posso recorrer para obter apoio quando realmente preciso de fazer as coisas.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Na minha equipa, conheço muitas pessoas importantes e estou bem ligado.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Passo muito tempo na minha equipa a desenvolver ligações com outros.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Sou bom a usar as minhas ligações e rede para fazer com que as coisas aconteçam na minha equipa.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Sou capaz de fazer com que a maioria das pessoas se sintam confortáveis e à vontade à minha volta.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Sou capaz de comunicar fácil e eficazmente com os membros da minha equipa.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Para mim é fácil desenvolver um bom relacionamento com a maioria das pessoas.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Sou bom a fazer com que as pessoas gostem de mim.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Eu compreendo muito bem as pessoas.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Sou particularmente bom a sentir/perceber as motivações e objetivos ocultos dos membros da minha equipa.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Tenho uma boa intuição ou conhecimento sobre como me apresentar aos membros da minha equipa.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Pareço saber sempre instintivamente as coisas certas a dizer ou a fazer para influenciar os membros da minha equipa.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Presto muita atenção às expressões faciais das pessoas.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Ao comunicar com os membros da minha equipa, tento ser genuíno no que digo e faço.	1	2	3	4	5	6	7
17.	É importante que as pessoas acreditem que sou sincero no que digo e faço.	1	2	3	4	5	6	7
18.	Tento mostrar interesse genuíno pelas outras pessoas.	1	2	3	4	5	6	7

7. Pense agora na forma como a sua equipa **funciona** na globalidade. Continue a utilizar a mesma escala.

1.	A nossa equipa está unida na tentativa de alcançar os seus objetivos de desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Os membros da nossa equipa preferem sair sozinhos do que juntar-se como uma equipa.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Todos nós assumimos a responsabilidade de qualquer erro da nossa equipa.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Os membros da nossa equipa raramente socializam juntos.	1	2	3	4	5	6	7
5.	A nossa equipa gostaria de passar tempo junta fora do horário de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Se os membros da nossa equipa têm problemas, todos querem ajudá-los.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Os membros da nossa equipa não ficam juntos fora do projeto da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Os membros da nossa equipa não comunicam livremente sobre as responsabilidades uns dos outros.	1	2	3	4	5	6	7

## “A união faz a força”

8. Pense agora na forma como atua **no seu dia a dia de trabalho**. Indique com que frequência realiza cada um dos seguintes **comportamentos**.

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

1.	Reciclo o plástico, vidro e papel no meu local de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Trago para o trabalho o meu próprio recipiente para beber café, água, ou outras bebidas.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Desligo sempre as luzes quando saio da minha divisão/ local de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Imprimo os documentos para ler no meu local de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Bebo água engarrafada em garrafas descartáveis.	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. \_\_\_\_\_ anos

**Idade:**

3. **Função que exerce na organização:**

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

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 obrigada pela sua participação! Foi realmente uma ajuda preciosa e indispensável!  
Resta-nos desejar-lhe as maiores felicidades e até breve! 😊

## Anexo B: Questionário aplicado aos líderes do Estudo 1

### QUESTIONÁRIO DOS LÍDERES

- 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. O principal objetivo deste projeto é identificar os fatores relacionados com o trabalho em equipa que contribuem para a eficácia dos projetos realizados.
- Os dados recolhidos serão exclusivamente analisados pela equipa de investigação, estando garantido o anonimato.
- 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.
- Não há respostas certas ou erradas. O que nos interessa é exclusivamente a sua opinião pessoal.
- Para cada pergunta existe uma escala. Pode utilizar qualquer ponto da escala desde que o considere adequado.
- Responda a todo o questionário de seguida, sem interrupções.

Para qualquer esclarecimento, ou para receber informação adicional sobre o estudo por favor contacte: Inês Torres ([igtss@iscte-iul.pt](mailto:igtss@iscte-iul.pt)) ou Catarina Borralho ([cstbo@iscte-iul.pt](mailto:cstbo@iscte-iul.pt)).

Obrigado pela sua colaboração!

**Aceito colaborar voluntariamente neste estudo, consentindo com a recolha e tratamento dos dados necessários para o mesmo e tenho 18 ou mais anos de idade:**

Sim  Não



## “A união faz a força”

Para responder a este questionário pense no projeto em que está atualmente envolvido e na equipa que está a liderar.

1. As questões que a seguir se apresentam procuram descrever os **comportamentos da equipa que lidera**. 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 equipa que lidero 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. Por favor, pense agora nos **resultados do trabalho da equipa que lidera**. Continue, por favor, a utilizar a mesma escala.

1.	A equipa tem um bom desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Os membros estão satisfeitos em trabalhar nesta equipa.	1	2	3	4	5	6	7
3.	A equipa é eficaz.	1	2	3	4	5	6	7
4.	A equipa não hesitaria em trabalhar novamente em conjunto noutros projetos.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Esta equipa poderia trabalhar bem em futuros projetos.	1	2	3	4	5	6	7

3. Tudo somado, considera que a eficácia da equipa que lidera é (0% nada eficaz - 100% muitíssimo eficaz):  
\_\_\_\_\_ %

4. Pense agora na forma como os membros da equipa que lidera se comportam em questões relacionadas com **comportamentos de sustentabilidade ambiental**. Continue a utilizar a mesma escala.

1.	No trabalho da equipa, a mesma pesa as consequências das suas ações antes de fazer alguma coisa que afete o ambiente.	1	2	3	4	5	6	7
2.	A equipa que lidero realiza voluntariamente ações e iniciativas ambientais nas suas atividades diárias de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
3.	A equipa que lidero faz sugestões aos colegas sobre formas de proteger o ambiente de forma mais eficaz, mesmo quando não é da sua responsabilidade direta.	1	2	3	4	5	6	7
4.	A equipa que lidero participa ativamente em eventos ambientais organizados na e/ou pela organização.	1	2	3	4	5	6	7
5.	A equipa que lidero mantém-se informada acerca das iniciativas ambientais da organização.	1	2	3	4	5	6	7
6.	A equipa que lidero propõe-se a fazer/iniciar ações ambientais que contribuem positivamente para a imagem da organização.	1	2	3	4	5	6	7
7.	A equipa que lidero voluntaria-se para projetos, esforços ou eventos que digam respeito a questões ambientais na organização.	1	2	3	4	5	6	7
8.	A equipa que lidero dá, espontaneamente, o seu tempo para ajudar os colegas a ter em conta o ambiente em tudo o que fazem no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
9.	A equipa que lidero encoraja os seus colegas a adotarem comportamentos mais conscientes em relação ao ambiente.	1	2	3	4	5	6	7

“A união faz a força”

10.	A equipa que lidero encoraja os seus colegas a expressarem as suas ideias e opiniões sobre questões ambientais.	1	2	3	4	5	6	7
-----	---	---	---	---	---	---	---	---

5. Tudo somado, qual o nível de comportamentos de sustentabilidade ambiental da equipa que lidero (0% ausente; 100% sempre presente): \_\_\_\_\_ %

6. Pense agora na forma como atua **no seu dia a dia de trabalho**. Indique com que frequência realiza cada um dos seguintes **comportamentos**.

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

1.	Reciclo o plástico, vidro e papel no meu local de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Trago para o trabalho o meu próprio recipiente para beber café, água, ou outras bebidas.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Desligo sempre as luzes quando saio da minha divisão/ local de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Imprimo os documentos para ler no meu local de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Bebo água engarrafada em garrafas descartáveis.	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. \_\_\_\_\_ anos

Idade:

3. Quantas pessoas lidera?

4. Há quanto tempo trabalha nesta organização?

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 obrigada pela sua participação! Foi realmente uma ajuda preciosa e indispensável!  
Resta-nos desejar-lhe as maiores felicidades e até breve! 😊