



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

***SENSEGIVING* E PROMOÇÃO DE *SENSEMAKING* NA EFICÁCIA DAS
EQUIPAS: O Papel do Sexo do Líder**

Joana Maria Pala Mendes

Mestrado em Gestão

Orientadores:

Prof. Doutora Ana Margarida Passos, Prof. Associada,
ISCTE Business School,
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Agosto, 2020

Agradecimentos

Este estudo representa um ponto culminante de um percurso académico de 5 anos, desenvolvido no ISCTE, pelo que gostaria de agradecer a algumas pessoas que o marcaram.

Primeiramente, agradeço a todos os professores da Licenciatura de Gestão de Recursos Humanos, do Mestrado de Gestão e do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional. Um especial agradecimento à Professora Doutora Ana Margarida Passos, que acompanhou o meu percurso ao longo destes 5 anos, agradeço-lhe todo o apoio, acompanhamento, dedicação, sugestões, incentivo e motivação.

Quero deixar um profundo agradecimento a quem partilhou esta caminhada comigo, em especial à Carolina Neves, Inês Cepa, Carolina Ferreira, Carolina Dias e Beatriz Vinha. Agradeço, ainda, às colegas orientadas pela professora que representaram uma ajuda importante.

Seguidamente, agradeço à minha família pelo apoio incansável que demonstraram ao longo da minha vida, em especial aos meus pais, irmãos, avós, prima Jéssica e tia Sara. Todos eles contribuíram, de formas diferentes, para a caminhada e para a realização da minha formação superior.

Por último e não menos importante, agradeço a uma pessoa muito especial, que me motivou muito nesta última fase e me deu ensinamentos para a vida, o Tito.

“Deus quer, o homem sonha e a obra nasce”

Fernando Pessoa

Resumo

O principal objetivo do presente estudo é investigar se o facto do líder ser homem ou mulher influencia a forma como as funções de liderança de *sensegiving* e promoção do *sensemaking* conduzem à eficácia das equipas. A investigação decorreu no âmbito do projeto *ConsulTeam*, desenvolvido por alunos do Mestrado do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, na qual participaram 46 equipas de profissionais da área da Consultoria. A recolha dos dados ocorreu, num único momento, entre os meses de fevereiro e abril de 2020. Os resultados evidenciaram que apenas a função *sensegiving* influencia diretamente as três dimensões da eficácia das equipas – desempenho, satisfação e viabilidade. A promoção do *sensemaking* influencia, apenas, positivamente a dimensão relacional da eficácia das equipas – satisfação e viabilidade. O sexo do líder não modera a relação entre as funções do líder e a eficácia das equipas.

Palavras-chave: *Sensegiving* do líder; Promoção do *Sensemaking* da equipa; Sexo; Eficácia das equipas.

Abstract

The main goal of this study is to investigate whether the fact that the leader is male or female influences how the leadership functions of sensegiving and promotion of sensemaking lead to team effectiveness. The investigation was carried out within the scope of the ConsulTeam project, developed by students of the Master's Degree at ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, in which 46 teams of professionals from the field of Consulting participated. The data collection took place in a single moment between the months of February and April of 2020. The results show that only leader's sensegiving function directly influence the three dimensions of team effectiveness – performance, satisfaction and viability. The promotion of sensemaking only positive influences the relational dimension of team effectiveness: satisfaction and viability. Leader's gender does not moderate the relationship between the functions of the leader and the team effectiveness.

Keywords: Sensegiving of the leader; Promotion of team Sensemaking; Sex; Team effectiveness.

Índice

Introdução.....	1
Revisão da Literatura	3
Equipas, Eficácia das Equipas e Preditores da Eficácia.....	3
Liderança de Equipas	5
Modelo de Zaccaro, Rittman e Marks (2001)	7
<i>Sensemaking</i> , <i>Sensegiving</i> e Promoção de <i>Sensemaking</i>	9
Liderança no Feminino.....	11
Metodologia.....	15
Amostra	15
Procedimento	15
Operacionalização das Variáveis	16
Resultados.....	19
Agregação.....	19
Teste de Hipóteses	20
Modelo de Moderação.....	21
Discussão	23
Limitações e Pesquisa Futura	27
Conclusão	29
Bibliografia.....	31
Anexos.....	37

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo de Liderança de Equipas	8
Figura 2 - Modelo Proposto.....	14

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Estatísticas Descritivas e Correlações entre as Variáveis do Modelo.....	19
Tabela 2 – Resultados da Moderação - <i>Sensegiving</i>	22
Tabela 3 – Resultados da Moderação – Promoção do <i>Sensemaking</i>	22

Índice de Anexos

Anexo A – Análise Descritiva	38
Anexo B – Carta a explicar o estudo	43
Anexo C – Questionário aplicado aos membros das equipas.....	45
Anexo D – Questionário aplicado aos líderes das equipas.....	52
Anexo E – Medidas de construtos analisados	54
Anexo F – Operacionalização das variáveis.....	56
Anexo G – Níveis de concordância entre avaliadores	58
Anexo H – Correlações entre todas as variáveis em estudo	59
Anexo I – Resultados da moderação – <i>Sensegiving</i> (níveis do sexo)	60
Anexo J – Resultados da moderação – Promoção do <i>Sensemaking</i> (níveis do sexo)	61
Anexo K – Modelos e Hipóteses de investigação.....	62

Introdução

As constantes alterações organizacionais conduziram à realização de investigações mais aprofundadas sobre os fatores que influenciam a eficácia das equipas (Gupta, Huang, Niranjana, 2010; Kozlowski & Ilgen, 2006; Zaccaro, Rittman & Marks, 2001). Choi, Kim e Kang (2017) referem que diferentes estilos de liderança contribuem para diferentes aspetos da eficácia das equipas. De facto, ao longo dos últimos anos, a liderança tem sido um tema amplamente desenvolvido, em que se salientam diferentes objetos de estudo consoante o nível de análise adotado pelos investigadores (Day & Dragoni, 2015). Contudo, a maioria das investigações sobre liderança tendem a focar-se nos membros da equipa e não na equipa como um todo, pelo que não analisam os processos internos que ocorrem ou interferem nesta (Graça & Passos, 2012). Tornou-se evidente que os modelos tradicionais da liderança focados nos indivíduos ou nas relações individualizadas entre os líderes e os liderados não eram suficientes para responder à liderança de equipas.

Neste sentido, a abordagem da liderança funcional, inicialmente desenvolvida por McGrath (1962) foi indicada por vários investigadores como uma resposta às lacunas encontradas (*e.g.*, Day, Gronn & Salas, 2006; Morgeson, DeRue & Karam, 2010), dado que esta “consiste nas funções de monitorização que visam prever e detectar quaisquer sinais de problemas para a equipa e nas funções de promoção das acções (intervenção) necessárias para os resolver.” (Santos, Caetano & Jesuíno, 2008).

Tendo em conta que os contextos atuais são muito dinâmicos, poderão existir algumas dificuldades de compreensão por parte das equipas. Neste sentido, o líder deverá assumir a função de clarificar o seu entendimento sobre aspetos relevantes das equipas, daí a importância de funções críticas para o sucesso das dinâmicas da equipa como o *sensemaking*, *sensegiving* e promoção do *sensemaking*. Estes, traduzem-se em processos que influenciam a dinâmica das equipas (Morgeson et al., 2010; Zaccaro et al., 2001), sendo que as cognições das equipas se revelam um dos principais preditores da eficácia (Santos, Passos, Uitdewilligen & Nübold 2016). O *sensemaking* diz respeito à forma como o líder pensa, já o *sensegiving* representa o modo como o líder transmite esse pensamento e informação e a promoção do *sensemaking* corresponde à forma como o líder leva a equipa a pensar.

A literatura sobre a liderança de equipas tem ignorado características específicas do líder, como o sexo e idade, sendo estas características importantes quando procuramos perceber o impacto da liderança, existindo, deste modo, um *gap* que pretendemos colmatar, ao estudar o impacto da liderança funcional na eficácia das equipas tendo em atenção as características dos próprios líderes, neste caso, o sexo. De facto, a investigação refere que, cada vez mais, as características femininas oferecem uma vantagem às mulheres, dado que elas tendem a favorecer estilos organizacionais mais democráticos e participativos, considerando a liderança feminina como a mais eficaz (Wilson, 2003).

Neste sentido, com o presente trabalho de investigação visa-se dar mais um passo no estudo da eficácia das equipas, através das funções *sensegiving* e promoção do *sensemaking*, dependendo do sexo do líder. No entanto, o objetivo da presente dissertação será aproximar a liderança funcional com uma abordagem mais centrada daquilo que é a liderança no feminino. Por outras palavras, o problema de investigação passa por responder à seguinte questão: Será que o facto de um líder ser homem ou mulher influencia a forma como as componentes *sensegiving* e promoção do *sensemaking* conduzem à eficácia das equipas?

Equipas, Eficácia das Equipas e Preditores da Eficácia

O contexto organizacional exige, cada vez mais, equipas com maiores níveis de flexibilidade, velocidade e adaptação (Kozlowski & Ilgen, 2006) e é neste sentido que as equipas apresentam um papel muito importante no sucesso das organizações e no incremento dos resultados de negócio (André & Vidula, 2015). Estas apresentam um grande potencial, por proporcionarem mais flexibilidade, criatividade e produtividade à organização do que qualquer indivíduo que atue isoladamente (Salas, Sims & Burke, 2005).

Uma equipa é constituída por dois ou mais elementos que interagem de modo interdependente, em direção aos objetivos comuns, num contexto específico (Kozlowski & Ilgen, 2006; Webber & Donahue, 2001). McGrath (1984) refere que o conceito de grupo de trabalho é semelhante ao de equipa e que se distingue deste, dado que, os grupos de trabalho não possuem um enquadramento temporal definido nem contemplam o contexto das exigências organizacionais. Neste sentido, trabalhar em equipa representa indivíduos que trabalham juntos em direção a um objetivo, que não seria alcançável através do trabalho individual (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001).

A eficácia da equipa consiste no facto dos membros da mesma equipa terem a capacidade de executar as ações necessárias para atingir as metas, anteriormente, propostas (Kozlowski & Ilgen, 2006). Já para Salas, Cooke e Rosen (2008), este conceito representa a evolução dos resultados do desempenho da equipa, referentes a um determinado conjunto de critérios. O desempenho das equipas difere da eficácia das mesmas, na medida em que o primeiro corresponde à concretização de ações, ou seja, a equipa realiza corretamente as ações pretendidas para ser eficaz e o segundo diz respeito ao resultado alcançado através do desempenho (Essens et al., 2005).

A definição de eficácia da equipa tem sido baseada, ao longo dos últimos anos, pelo modelo proposto por McGrath (1964), I-P-O (*Input-Process-Output*). Os *inputs* representam os recursos disponíveis que permitem a realização do trabalho a nível individual (e.g., personalidade), de equipa (e.g., estrutura da tarefa) e organizacional (e.g., características organizacionais). Os processos dizem respeito à interação dos membros da equipa e como estes têm de combinar os recursos para alcançar os objetivos em comum. Os *outputs* referem-se aos resultados alcançados pelo trabalho de equipa, que se refletem na sua eficácia (Kozlowski &

Bell, 2003). Resumidamente, o modelo procura entender como as características e recursos que a equipa dispõe (*inputs*) e as atividades realizadas pelos elementos (*process*) conduzem a resultados de elevada *performance* (*outputs*) (Kozlowski & Ilgen, 2006).

Apesar do modelo I-P-O estar muito presente na investigação empírica, alguns autores, como Ilgen, Hollenbeck, Johnson e Jundt (2005), consideram-no insuficiente para descrever a complexidade das equipas. Os autores em questão salientam três limitações, referindo que os “processos” não englobam os estados emergentes, isto é, “construtos que caracterizam propriedades da equipa que são tipicamente de natureza dinâmica e variam em função do contexto da equipa, dos *inputs*, processos e *outcomes*” (Marks et al., 2001, p. 357), não reconhece a possibilidade de existir uma continuidade cíclica e não integra as interações existentes entre *inputs*-processos, *inputs*-estados emergentes e processos-estados emergentes.

Neste sentido, surge o modelo IMOI (*Inputs, Mediadores, Outputs, Inputs*) que se diferencia do anterior, através da mudança da letra “P” para “M”, permitindo um maior conjunto de variáveis mediadoras da eficácia e da introdução da letra “I” no final, traduzindo a ideia da repetição de ciclos (Ilgen, Hollenbeck, Johnson & Jundt, 2005). O presente modelo abrange três fases, sendo elas a formação (IM), funcionamento (MO) e a finalização (OI). Na primeira fase, dever-se-á privilegiar a confiança entre os elementos, o planeamento e estruturação das funções e papéis a desempenhar. Numa fase posterior, dever-se-ão desenvolver laços afetivos entre os membros, a adaptação deverá assumir um papel fundamental na *performance* e a aprendizagem deverá ganhar relevância. Por fim, o *output* deverá dar origem a um novo ciclo, isto é, um novo *input* (Ilgen et al., 2005).

Hackman (2012) refere que há seis condições que promovem a eficácia da equipa, nomeadamente: ser efetivamente uma equipa; ter um propósito; ser constituída pelo número certo de elementos que possuam as competências adequadas; possuir normas claras de conduta; o trabalho em equipa deverá ser apoiado pelo contexto organizacional; e a equipa deverá ter acesso a *coaching* direcionado para a mesma.

Hackman (1983) acredita que a eficácia não é facilmente mensurável e que a produtividade, qualidade da tomada de decisões e as relações da própria equipa são elementos fundamentais que apresentam um grande impacto na realização do trabalho, uma vez que, representam a base do fracasso ou do sucesso. Neste sentido, define três critérios que permitem compreender a eficácia da equipa, nomeadamente o desempenho, isto é, os resultados alcançados pela equipa devem corresponder ou exceder os padrões definidos previamente; a satisfação, ou seja, a

experiência em grupo deverá satisfazer as necessidades pessoais dos elementos; e a viabilidade, quer isto dizer que, os membros, enquanto equipa, se devem adaptar às circunstâncias existentes, promovendo a sua *performance* ao longo do tempo (Costa, Passos & Barata, 2015).

Um dos fatores mais importantes que prediz a eficácia das equipas é a liderança. Contudo, é também necessário ter em atenção aspetos como a composição da equipa, capacidades e competências dos membros e os constrangimentos relativos ao ambiente e recursos. Neste sentido, quanto melhor o líder distinguir as atividades críticas para o sucesso da equipa, mais eficaz ele será, sendo que os processos de liderança afetam a eficácia das equipas por meio de processos cognitivos, motivacionais, afetivos e de coordenação (Zaccaro et al., 2001).

Apesar de todos os preditores da eficácia serem importantes para promoverem a eficácia das equipas e a literatura se focar, sobretudo, entre os processos e os estados cognitivos da equipa, na presente investigação relacionar-se-á os processos diretamente à eficácia das equipas.

Liderança de Equipas

A liderança representa um dos fatores mais relevantes que prediz a eficácia da equipa (Zaccaro et al., 2001) e tem “tantas definições como quantas as pessoas que a tentaram definir” (Stogdill, 1974, p. 259). Pode ser entendida como “a capacidade de um indivíduo influenciar, motivar e habilitar os outros para contribuírem para a eficácia e sucesso da organização do qual são membros” (House, Hanges, & Ruiz-Quintanilha, 1997, p. 220).

A liderança tem sido estudada a diferentes níveis, nomeadamente, ao nível individual, interpessoal e coletivo (Day & Dragoni, 2015). O primeiro nível, foca-se no próprio líder e diz respeito, essencialmente, às teorias dos traços de liderança (*e.g.*, Kirkpatrick & Locke, 1991); do ponto de vista interpessoal o interesse recai na relação do líder com os membros da equipa, destacando-se teorias como o LMX – *Leader Member Exchange* (*e.g.*, Wayne, Shore & Liden, 1997); por fim, o nível coletivo, diz respeito ao processo de influência mútua que compreende a relação entre líder e equipas (Day e Dragoni, 2015). Em oposição ao nível interpessoal, que considera cada membro da equipa de forma individual, este nível, refere-se à equipa como uma unidade (Graça & Passos, 2012).

As teorias tradicionais da liderança não permitem compreender a forma como os líderes influenciam a eficácia das equipas, pelo que surge a necessidade de serem desenvolvidos modelos específicos de liderança de equipas (*e.g.*, Burke et al., 2006; Hackman & Walton, 1986; Zaccaro et al., 2001). Zaccaro e Klimoski (2002) referem que “apesar de existir uma vasta literatura teórica e empírica relativa à liderança (Bass, 1990; Yukl, 1994) e à dinâmica de grupo e equipas (Forsyth, 1990; McGrath, 1984), continuamos a saber relativamente pouco acerca de como os líderes criam e dirigem os processos de equipa para obterem o sucesso coletivo” (p. 5).

A forma como os líderes intervêm no desempenho e eficácia das equipas não é clara, dado que, Klimoski e Jones (1995) acreditam que a liderança se refere a uma variável antecedente; já Hackman (1987) defende tratar-se de uma variável moderadora e Day e colaboradores (2004) referem que a liderança é um resultado emergente. Kozlowski e Ilgen (2006) apontam a liderança de equipas como um instrumento que promove a eficácia das mesmas e salientam que as teorias tradicionais da liderança “têm implicações úteis, mas indiretas na eficácia das equipas” (p. 109), sendo a liderança considerada como um preditor ou um moderador da eficácia do trabalho em equipa.

Os modelos tradicionais da liderança eram incapazes de responder às exigências da liderança de equipas e não permitiam “distinguir a interação líder-membros da interação líder-equipa” (Zaccaro et al., 2009, p.84), pelo que a liderança funcional de McGrath (1962) é indicada por diversos investigadores como capaz de responder e colmatar as lacunas encontradas (*e.g.*, Day, Gronn & Salas, 2006; Morgeson et al., 2010).

A liderança de equipas representa um processo em que é necessário o líder influenciar variáveis intragrupais, como os processos de equipa e externas, como a ligação à organização, procurando sempre controlar os determinantes do desempenho e eficácia das equipas (Kane, Zaccaro, Tremble & Masuda, 2002). A liderança de equipas pode ser definida como um processo em que o líder “influencia os processos de grupo e as suas relações com a envolvente, tentando assegurar a sua eficiência, coesão e adaptabilidade ao meio” (Yukl, 1998, p. 355).

Foram vários os modelos identificados que tentaram explicar e compreender a forma como os líderes podem influenciar a eficácia das equipas. Na presente investigação, dar-se-á destaque ao modelo de liderança funcional de equipas de Zaccaro, Rittman e Marks (2001).

Modelo de Zaccaro, Rittman e Marks (2001)

Os autores deste modelo consideraram que as teorias tradicionais da liderança não eram suficientes para responder à forma como os líderes deveriam liderar as equipas e desenvolver a eficácia das mesmas. Para Zaccaro e colaboradores (2001) a liderança deve diagnosticar os problemas que podem representar entraves no alcance dos objetivos da equipa, planear as soluções adequadas para os mesmos e implementar essas soluções num contexto social complexo.

O presente modelo diferencia-se dos restantes por não considerar os fatores antecedentes como algo em que o líder deve intervir e por este não ter como objetivo principal a resolução dos problemas da equipa, mas sim facilitar os processos que levam à sua resolução (Salas et al., 2005). Neste sentido, a intervenção do líder é realizada através de funções genéricas da liderança que procuram estimular os processos de interação, quer sejam de natureza cognitiva, motivacional, afetiva ou comportamental (Figura 1).

Estas quatro dimensões, supramencionadas, foram desenvolvidas por Fleishman, Mumford, Zaccaro, Levin, Korotkin e Hein (1991, citados por Zaccaro et al., 2001), sendo que a primeira se relaciona com a procura e estruturação da informação, ou seja, o líder tem como objetivo recolher, interpretar e avaliar a informação necessária à equipa. Seguidamente, o líder deverá aplicar a informação obtida à resolução de problemas que visam a obtenção dos objetivos da equipa, através da identificação das principais necessidades da equipa, da sua análise, desenvolvimento de soluções, planeamento e aplicação das mesmas e comunicação dos planos de intervenção. Por último, os processos afetivos dizem respeito à gestão de recursos humanos, em que as atividades da liderança se focam na aquisição e alocação de recursos pelas funções ou tarefas e os processos de coordenação correspondem à gestão de recursos materiais, em que o líder tem como objetivo adquirir, distribuir, aplicar e monitorizar os mesmos (Zaccaro et al., 2001).

Segundo os autores do modelo, perante um determinado problema, o líder deverá desenvolver um modelo que diga respeito à origem do problema e pensar em soluções possíveis, tendo em conta os recursos e constrangimentos existentes, pelo que este modelo corresponde ao modo como o líder estrutura a informação. É por meio deste modelo que surge um modelo subsequente, que irá estruturar a forma como a equipa deve responder ao problema, designado pelos autores como “modelo de interação”. Para que este modelo seja partilhado pelos

membros, é fundamental que o líder comunique eficazmente aquilo que pensa, isto é, para que a equipa consiga formar um modelo mental partilhado, a comunicação eficaz é um elemento chave, sendo necessária a existência de uma liderança participativa.

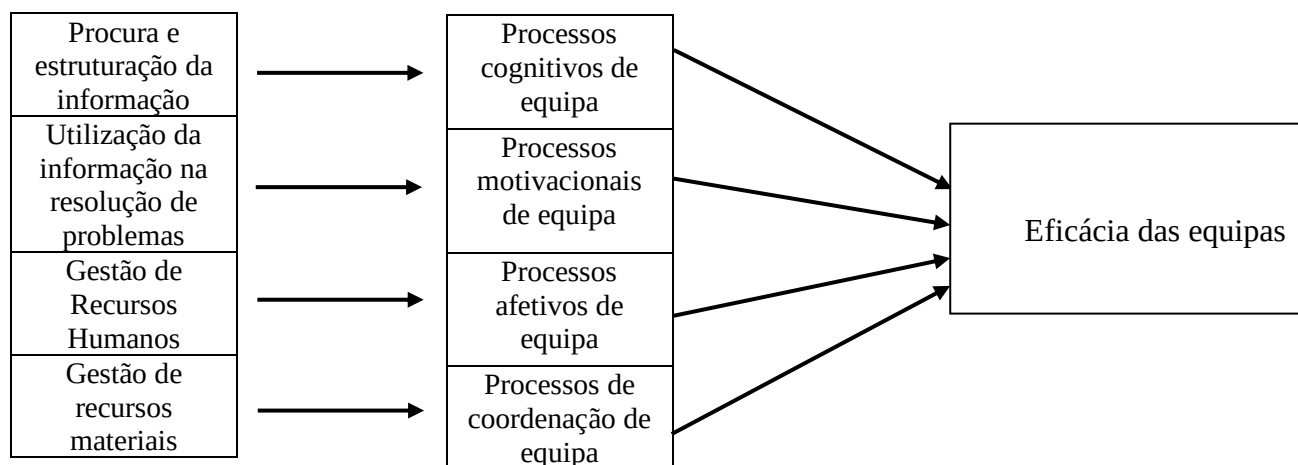


Figura 1: Modelo de Liderança de Equipas (Adaptado de Zaccaro, Rittman e Marks, 2001)

Morgeson e colaboradores (2010) deram continuidade ao trabalho de Marks e colegas (2001) e concluíram que as funções do líder devem ser diferentes, dependendo da fase em que a equipa se encontra, isto é, fase de transição ou ação. Na fase de transição poderá ser necessário criar a equipa, definir a missão da mesma, estabelecer objetivos e expectativas, estruturar e planear, formar e desenvolver os membros das equipas, realizar funções de *sensemaking* e oferecer *feedback* aos membros. Na fase de ação, as atividades a ser seguidas pelo líder serão a monitorização da equipa, gestão dos limites da mesma, desafiar a equipa com o intuito de aumentar a *performance*, resolver problemas, participar no trabalho da equipa, promover a autonomia da mesma e dar suporte ao clima social.

Na presente investigação, iremos focar-nos numa das funções de transição descritas por Morgeson et al. (2010) – o *sensemaking*. Contudo, seguindo a sugestão de Passos et al (2019) faremos uma distinção desta função de liderança em duas distintas: o *sensegiving* e a promoção do *sensemaking*.

Sensemaking, Sensegiving e Promoção de Sensemaking

Ao longo da literatura são abordados temas como *sensemaking* do líder e *sensegiving* do líder. O conceito *sensemaking* é referido na literatura por vários autores (Gioia & Chittipeddi, 1991; Weick, 1995; Zaccaro et al., 2001; Tillmann & Goddard, 2008; Dayan & Basarir, 2009; Morgeson et al., 2010; Maitlis & Christianson, 2014; Combe & Carrington, 2015; Giuliani, 2016) e definido por Combe e Carrington (2015) como “trabalho interpretativo conduzido pelos líderes das organizações” (p. 308). Para Weick (1995) o *sensemaking* representa o “dar sentido” a uma determinada situação ou pode ser entendido pelo modo como as pessoas constroem o que elas próprias interpretam.

Giuliani (2016) defende que o *sensemaking* é um fenómeno cognitivo, ao qual se atribui um significado daquilo que ocorre num determinado contexto. Já Morgeson e colaboradores (2010) referem que o *sensemaking* do líder é uma função que permite responder às necessidades da equipa. Também Tillmann e Goddard (2008) defendem que este processo é essencial para as equipas “compreenderem as suas situações passadas, presentes e futuras” (p. 80) e sentirem que existe transparência na organização (Giuliani, 2016).

Maitlis e Christianson (2014) acreditam que o *sensemaking* é um processo que permite ao indivíduo entender as situações, eventos ou problemas e mencionam que o *sensemaking* começou com uma perspetiva cognitiva, conduzindo à formação de modelos mentais partilhados e posteriormente, posicionou-se como uma perspetiva mais construtivista, em que existe uma intersubjetividade proveniente da linguagem.

Segundo Giuliani (2016) é através do *sensemaking* que as equipas e líder compreendem as suas tarefas, funções e estratégia e conseguem lidar de modo eficaz com o impacto que as diversas situações irão gerar na sua dinâmica. Vários são os problemas que ocorrem no contexto organizacional onde estão inseridas as equipas, pelo que o *sensemaking* se torna relevante enquanto função da liderança, pois permite satisfazer necessidades importantes da equipa e contribuir para a adaptação da mesma (Morgeson et al., 2010). Além disso, o *sensemaking* representa uma das funções de um líder funcional e implica tarefas como pesquisa de informação e a formulação de um significado (Zaccaro, et al., 2001).

Zaccaro e colaboradores (2001) reforçam muito a importância da comunicação, uma vez que, é essencial para os membros da equipa, sendo que a transmissão da informação na literatura

é designada como *sensegiving*. Este termo foi criado por Gioia e Chittipeddi (1991 citados por Dixon, Weeks, Boland Jr & Perelli, 2017), que o definem como “o processo de tentar influenciar o *sensemaking* e a construção de significado dos outros, de forma a direcioná-los para uma nova definição da realidade organizacional” (p.443). Esta função permite que os elementos da equipa compreendam melhor a realidade e consigam eliminar interpretações alternativas (Voronov, 2008), dado que, compreendem especificamente quais as funções a desempenhar, como devem estar coordenados e qual é o objetivo a alcançar (Zaccaro et al., 2001).

Smerek (2010) afirma que o *sensegiving* está relacionado com persuasão, influência e ação. É fundamental que o líder transmita as informações com sucesso à equipa, não basta apenas compreendê-las (Zaccaro et al., 2001), pois só assim conseguirá dar resposta eficaz aos problemas que surjam (Randall, Resick & DeChurch, 2011).

O *sensemaking* e o *sensegiving* são conceitos distintos, dado que, o primeiro representa um processo cognitivo e individual e o segundo um processo comportamental, em que o líder comunica o que interpreta para os liderados (Gioia e Chittipeddi, 1991). Os autores em questão, referem que existe um processo sequencial e recíproco constituído por quatro fases: *sensemaking* do líder (própria interpretação), *sensegiving* do líder (comunicação da própria interpretação), *sensemaking* dos liderados (reinterpretação da comunicação) e *sensegiving* dos liderados (transmissão da interpretação dos liderados). Neste sentido, para o líder ser capaz de realizar *sensegiving* à equipa é necessário que, previamente, tenha feito *sensemaking* para compreender as situações e construir significados para si mesmo, podendo influenciar o *sensemaking* dos outros através do seu próprio *sensemaking* (Giuliani, 2016).

Tillmann e Goddard (2008) esperam que o líder quando promove o *sensemaking*, represente um impacto positivo no *sensemaking* da equipa. A promoção do *sensemaking* representa o processo através do qual, os líderes incentivam o *sensemaking* dos liderados, estimulando a participação individual, o desenvolvimento de diferentes perspetivas e a orientação do processo coletivo para a tomada de decisão. Neste sentido, todas as ações executadas pelo líder para que a equipa desenvolva *sensemaking* são consideradas como promoção de *sensemaking*. Zaccaro e colegas (2001) mencionam que as atividades de promoção de *sensemaking* por parte do líder na equipa, é um dos pontos fundamentais na relação de influência entre líder e equipa.

Em síntese, o *sensemaking* representa a forma como o líder pensa, o *sensegiving* corresponde ao modo como o líder transmite esse pensamento e a promoção do *sensemaking* refere-se à forma como o líder leva os liderados a pensar. Assim, colocamos as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: O *sensegiving* do líder promove a eficácia das equipas (**H1a:** desempenho; **H1b:** satisfação dos membros; **H1c:** viabilidade das equipas).

Hipótese 2: A promoção do *sensemaking* da equipa por parte do líder promove a eficácia das equipas (**H2a:** desempenho; **H2b:** satisfação dos membros; **H2c:** viabilidade das equipas).

Liderança no Feminino

O período entre os anos 60 e 80 foi rico no desenvolvimento de estudos relativos à evolução da participação da mulher no mercado de trabalho (Barracho & Martins, 2010, p.104). A partir da década de 60 as investigações tentaram dar resposta à questão se poderiam as mulheres possuir cargos de gestão. Na década seguinte, questionava-se se as mulheres e os homens líderes diferiam nos comportamentos e ações dentro das organizações (Powell & Graves, 2003). Mais tarde, as pesquisas centraram-se na análise dos obstáculos que têm de ser enfrentados pelas mulheres para chegar aos lugares de topo (Nogueira, 2004). Jr. Joseph (2009) refere que, antigamente, quando uma mulher pretendia chegar ao topo de uma organização tinha que adotar um estilo de liderança considerado masculino.

Após os movimentos feministas, o conceito de género teve destaque na comunidade científica, numa altura em que se acentuavam as desigualdades entre homens e mulheres, tendo sido introduzido com o objetivo de diferenciar esse conceito do de sexo (Amâncio, 2003). O sexo e o género são conceitos distintos, pois o sexo é “biologicamente determinado como feminino ou masculino de acordo com certas características físicas identificáveis que são fixas”, enquanto o género representa a forma como “a biologia de uma pessoa é culturalmente valorizada e interpretada em ideias localmente aceites do que é ser uma mulher ou homem.” (Reeves & Baden, 2000, p. 30). Quer isto dizer que o sexo se refere às características biológicas dos homens e mulheres e o género refere-se às diferenças sociais entre os mesmos.

Podem existir características associadas a um perfil masculino e feminino que podem ser encontradas em mulheres ou homens, ou seja, é possível existirem homens que são líderes femininos e mulheres que são líderes masculinos. “E porque aquilo em que nos tornamos não é o que já somos, o gênero afasta-se do sexo; a interpretação cultural dos atributos sexuais é distinta da facticidade ou da simples existência desses atributos” (Butler, 2008, p. 154).

Inicialmente, Rosener (1990) defendia que não existiam diferenças entre mulheres e homens e hoje, considera que as características de gênero tornam as mulheres detentoras de traços de liderança que devem ser seguidos por qualquer tipo de líder. O autor defende que as características associadas ao perfil de liderança feminino como a delegação de responsabilidades, definição de objetivos, partilha de informação e recursos fazem prever um novo paradigma de liderança. Uma vez que, cada vez mais, se procura uma liderança participativa, menos hierárquica, mais orientada para o trabalho em equipa e mais flexível, o que se identifica com um estilo de liderança feminino (Billing & Alvesson, 2000).

“As mulheres tendem a ser mais participativas, menos transacionais e mais transformacionais do que os homens” (Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha, & Cabral-Cardoso, 2007: 391). Também Rosener (1990) e Bass, Avolio e Atwater (1996) acreditam que as líderes femininas estão mais associadas a uma liderança transformacional, enquanto que os líderes masculinos a uma liderança transacional.

Jr. Joseph (2009) acredita que o estilo de liderança com mais seguidores é o considerado “feminino” e que este se revela o mais eficaz, tendo em conta a procura por uma liderança mais participativa e integrada, características associadas ao perfil feminino. A capacidade de comunicação, negociação, habilidade de liderar de forma mais participativa e cooperativa, generosidade, capacidade de resolução de problemas com empatia e racionalidade, ser relacionais e inclusivas, defender a cooperação em prol da competição, partilhar informação e gostar de trabalhar em grupo são características que tornam as mulheres boas líderes (Moller & Gomes, 2010; Stelter, 2002; Teixeira, 2001). Já o estilo de liderança masculino é caracterizado como assertivo, competitivo, autoritário, centrado no comportamento dos outros, são controladores, diretivos, orientados para a tarefa e resolvem problemas de forma analítica e fria (Stelter, 2002; Teixeira, 2001).

Autores como Wilson (2003) e Rosener (1990) acreditam que as características associadas ao perfil de liderança feminino são consideradas ativos fundamentais para as organizações, face à exigência de novos modelos de gestão, como organizações mais flexíveis, competitivas e

eficientes. Muller (2008) defende que as mulheres utilizam a sensibilidade na tomada de decisão e que se dedicam mais aos sentimentos dos outros, permitindo chegar a relações mais humanizadas e próximas, alcançando uma maior adesão e coesão de equipa.

Recorrendo à literatura foi possível encontrar alguns estudos que testam a variável sexo do líder como moderadora. Apesar de nenhum deles trabalhar todas as variáveis presentes nesta Dissertação, os resultados poderão ser indicativos daquilo que se pode esperar de um líder do sexo feminino ou masculino.

Um estudo realizado refere que a diferenciação entre mulheres e homens começa muito cedo e que às meninas são apresentadas expectativas de comportamentos como obediência, passividade, aversão ao risco, prevenção de competição e outros considerados “femininos”. Por sua vez, aos meninos, comportamentos como agressividade, qualidades enérgicas, orientados à tarefa, em busca de riscos, competitivos e outros considerados “masculinos” e que estas expectativas e experiências vão desde a infância à vida profissional. É neste sentido, que as mulheres são vistas como menos eficazes quando estão no domínio masculino (Chaturvedi et al., 2012).

Outros estudos, sugerem que a autoestima desempenha um papel importante na ocupação do papel de liderança e no avanço do líder. Além de que a influência do *status* socioeconómico da família na progressão do líder, depende do género, exercendo um efeito adverso na progressão da liderança feminina (Li, Arvey & Song, 2011). Um alto nível de consciência, estabilidade emocional e centralidade revelou uma liderança informal mais direcionada para homens do que para mulheres, sucedendo o oposto para um alto nível de habilidade mental geral (Neubert & Taggar, 2004). Rosette e Tost (2010) chegaram à conclusão de que o sucesso de uma organização em estudo se devia às mulheres que se encontravam na liderança de topo, tendo sido caracterizadas como possuindo maior competência, eficácia e facilidade na comunicação.

O estudo mais semelhante ao da presente Dissertação (Wang et al., 2013) investigou se os estilos de liderança autoritários e benevolentes influenciam o desempenho do subordinado (desempenho da tarefa, comportamento de cidadania e criatividade), dependendo do sexo do líder. Concluiu-se que as líderes femininas são mais eficazes em contextos predominantemente femininos e que apesar da liderança benevolente das líderes femininas estar positivamente associada ao desempenho da tarefa, esta não é tanto eficaz quanto a dos seus colegas do sexo masculino, em que o desempenho dos subordinados é mais positivo. A liderança autoritária das

líderes femininas teve um efeito negativo mais forte no desempenho das tarefas dos subordinados do que o dos líderes masculinos, o que poderá ser explicado pela congruência das expectativas dos papéis de género. Também outro estudo concluiu que as líderes femininas foram classificadas como mais eficazes do que os líderes masculinos (Douglas, 2012).

À semelhança dos estudos supramencionados, a presente Dissertação pretende estudar o impacto da liderança funcional na eficácia das equipas, tendo em consideração o sexo do líder, isto é, como é que a variável sexo, pode alterar a relação entre as funções do líder e a eficácia das equipas. Neste sentido, surgem as seguintes hipóteses:

Hipótese 3: O sexo do líder, ou seja, ser homem ou mulher, é moderador da relação entre *sensegiving* do líder e eficácia das equipas (**H3a:** desempenho; **H3b:** satisfação dos membros; **H3c:** viabilidade das equipas).

Hipótese 4: O sexo do líder, ou seja, ser homem ou mulher, é moderador da relação entre promoção de *sensemaking* e eficácia das equipas (**H4a:** desempenho; **H4b:** satisfação dos membros; **H4c:** viabilidade das equipas).

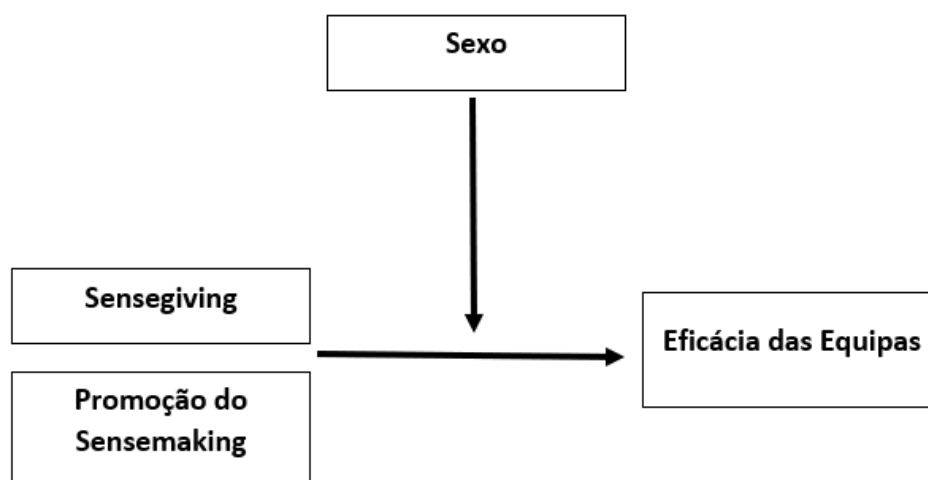


Figura 2: Modelo Proposto

Metodologia

Amostra

A amostra do presente estudo é constituída por 46 equipas (168 indivíduos) da área da Consultoria. Cada equipa possui 2 a 8 elementos ($M=2.55$; $DP=1.42$) e respetivo líder. Dos colaboradores que integram as equipas, aproximadamente 51% ($n=84$) é do sexo masculino. As equipas são constituídas por indivíduos com idades compreendidas entre os 20 e 55 anos, sendo a média de idades de aproximadamente 28 anos. Relativamente à antiguidade dos membros, cerca de 36% está na empresa há menos de 1 ano e 20% há mais de 3 anos (Anexo A).

Quanto aos líderes das equipas, cerca de 67% ($n=31$) é do sexo masculino e apresentam idades compreendidas entre os 25 e 63 anos, sendo a média de idades de aproximadamente 35 anos ($DP=7.89$). Dos 45 líderes, apenas 3 estão na empresa há menos de 1 ano e aproximadamente 24% ($n=11$) há mais de 7 anos (Anexo A).

Procedimento

O estudo insere-se num projeto denominado “ConsulTeam” desenvolvido por diversos alunos do Mestrado do ISCTE-IUL (Anexo B). O projeto em questão foca-se no estudo das dinâmicas das equipas, essencialmente, no setor da Consultoria. Inicialmente, recorreu-se à elaboração e aplicação de dois questionários, a diversas equipas de Consultoria e respetivos líderes, com o intuito de obter informação de duas fontes distintas, relativamente a determinadas variáveis.

O questionário aplicado aos membros da equipa (Anexo C) continha mais questões do que o aplicado aos líderes (Anexo D), apesar de ambos terem o mesmo objetivo. Para evitar enviesamentos, da equipa foram analisados dados relativos às variáveis das funções do líder (promoção de *sensemaking* e *sensegiving*), da satisfação dos próprios e da viabilidade e dos questionários dos líderes foram analisados dados referentes à *performance* da equipa e sexo do líder.

Tendo em conta que os questionários integram um projeto, os mesmos contêm mais variáveis do que aquelas que foram analisadas na presente Dissertação. A amostra foi recolhida entre os meses de fevereiro e abril de 2020. Inicialmente, contactou-se via *e-mail* algumas consultoras e após uma resposta positiva, os membros da “ConsulTeam” dirigiram-se às mesmas para aplicar os questionários. Estes foram entregues em formato de papel, de forma a garantir o anonimato e recolhidos em envelope fechado, após o preenchimento dos mesmos, recorrendo-se à devida análise, pelos membros do projeto.

Operacionalização das variáveis

Eficácia das equipas: Para medir a eficácia das equipas foram avaliadas as três dimensões definidas por Hackman (1983) – desempenho, satisfação e viabilidade. Todas as dimensões foram avaliadas segundo uma escala de respostas do tipo *Likert* que varia entre 1 – “Discordo Totalmente” e 7 – “Concordo Totalmente”.

Considerou-se que seria mais vantajoso o desempenho das equipas ser avaliado pelos líderes, tendo em conta que, estes apresentam uma perceção mais exata da *performance* das suas equipas. Relativamente à satisfação e viabilidade, serão duas dimensões avaliadas pelos membros das próprias equipas, uma vez que, a perceção dos líderes, relativamente a estas dimensões, na maioria das vezes, é muito distinta das dos próprios e são estes que sabem se estão ou não satisfeitos.

O desempenho foi operacionalizado através de 2 itens (“A equipa tem um bom desempenho”; “A equipa é eficaz”) (Anexo E) adaptados de González-Romá, Fortes-Ferreira e Peiró (2009), que revelaram um coeficiente de correlação (*Pearson*) de .65 (Anexo F).

Também a viabilidade foi operacionalizada com 2 itens (“Não hesitaria em trabalhar com esta equipa em outros projetos”; “Esta equipa poderia trabalhar bem em futuros projetos”) (Anexo E) adaptados do trabalho de Costa, Passos e Barata (2015), que indicaram um coeficiente de correlação (*Pearson*) de .83 (Anexo F).

Por sua vez, a satisfação foi mensurada através de 1 item (“Estamos satisfeitos em trabalhar nesta equipa”) (Anexo E) baseado na investigação de Standifer, Raes, Peus, Passos, Santos e Weisweiler (2015).

Promoção de *Sensemaking* e *Sensegiving*: As duas variáveis foram avaliadas através de um conjunto de itens baseados no estudo de Morgeson, DeRue e Karam (2010). Também estas variáveis foram avaliadas segundo uma escala de respostas do tipo *Likert*, que varia entre 1 – “Discordo Totalmente” e 7 – “Concordo Totalmente”. Relativamente ao *sensegiving* foram adaptados 6 itens (*e.g.*, “Diz à equipa como interpretar eventos ou situações com que a equipa se depara”) (Anexo E) e apresentaram um coeficiente (Alfa de *Cronbach*) de .90 (Anexo F). Para a promoção do *sensemaking* foram adaptados 5 itens (*e.g.*, “Encoraja a equipa a interpretar em conjunto o que acontece à equipa”) (Anexo E), apresentando um coeficiente (Alfa de *Cronbach*) de .94 (Anexo F) (Passos, Sival, Guedes, Santos & Uitdewilligen, 2019).

Sexo: Para esta variável sociodemográfica foi questionado ao líder se era do sexo masculino (0) ou feminino (1).

Resultados

Agregação

No estudo em questão optou-se por uma análise das funções do líder ao nível da equipa. Neste sentido, foi necessário proceder à agregação dos dados recolhidos individualmente através do cálculo do valor RWG(j) (James, Demaree & Wolf, 1993, citados por Passos, Silva & Santos, 2011). Esta medida tem como objetivo analisar o nível de concordância dentro das equipas, isto é, em que medida a média de respostas é uma boa representação da realidade, permitindo confirmar a validade dos construtos agregados ao nível de equipa.

O índice RWG(j) varia entre 0 e 1, sendo que quanto mais próximo de 1, mais a média é uma boa representação da realidade da equipa. Os resultados obtidos foram interpretados da seguinte forma: “falta de concordância” = .00 a .30; “fraca concordância” = .31 a .50; “concordância moderada” = .51 a .70; “forte concordância” = .71 a .90; e “concordância muito forte” = .91 a 1.00 (LeBreton & Senter, 2008).

A variável *sensegiving* do líder apresentou um valor médio de .73 (DP = .29), evidenciando uma forte concordância entre os membros da equipa. A variável promoção do *sensemaking* apresentou um valor médio de .85 (DP = .15), evidenciando, igualmente, uma forte concordância entre os membros da equipa (Anexo G).

Teste de Hipóteses

Tabela 1. Estatísticas Descritivas e Correlações entre as Variáveis do Modelo

	M	DP	R _{wg(j)}	1	2	3	4	5
1.Promoção de <i>Sensemaking</i>	5.65	.92	.73	(.94) ²				
2. <i>Sensegiving</i>	4.79	1.08	.85	.70**	(.90) ²			
3.Sexo	.29	.46		-.02	.17			
4.Desempenho (líder)	5.82	.75		.28	.35*	.10	(.65) ¹	
5.Viabilidade	6.04	.80		.64**	.32*	-.20	.22	(.83) ¹
6.Satisfação	5.93	.81		.62**	.39**	-.11	.27	.78**

Nota. N = 46 equipas, **p<.01, *p<.05

Os coeficientes relativos à consistência interna das variáveis são apresentados na diagonal entre parêntesis.

¹Correlações de Pearson

²Alfa de Cronbach

Após se proceder à correlação de todas as variáveis estudadas no presente estudo (Tabela 1 e Anexo H), concluiu-se que existem correlações positivas significativas entre o *sensegiving* e promoção do *sensemaking* ($r = .70$, $p < .01$), promoção do *sensemaking* e viabilidade ($r = .64$, $p < .01$), promoção do *sensemaking* e satisfação ($r = .62$, $p < .01$), *sensegiving* e os três dimensões da eficácia - desempenho ($r = .35$, $p < .05$), viabilidade ($r = .32$, $p < .05$) e satisfação ($r = .39$, $p < .01$), viabilidade e satisfação ($r = .78$, $p < .01$); correlações positivas não significativas entre *sensegiving* e sexo, entre desempenho e - promoção do *sensemaking*, viabilidade, satisfação, sexo; e correlações negativas não significativas entre sexo e promoção do *sensemaking*, viabilidade, satisfação.

Modelo de Moderação

Tabela 2: Resultados da Moderação - *Sensegiving*

	Desempenho			Satisfação			Viabilidade		
	B	SE	P	B	SE	p	B	SE	P
<i>Sensegiving</i>	.22	.10	.03	.33	.11	.00	.23	.10	.03
Sexo	.12	.23	.61	- .36	.25	.16	- .45	.23	.59
Interação	- .35	.23	.13	.19	.25	.44	.29	.22	.20
R ²	.17			.20			.17		
F	2.84			3.32			2.77		

Tabela 3: Resultados da Moderação – Promoção do *Sensemaking*

	Desempenho			Satisfação			Viabilidade		
	B	SE	P	B	SE	p	B	SE	P
Promoção <i>Sensemaking</i>	.23	.12	.06	.55	.11	.00	.50	.09	.00
Sexo	.16	.23	.50	- .18	.21	.40	- .29	.18	.11
Interação	- .33	.26	.21	.22	.23	.35	.24	.20	.23
R ²	.12			.40			.46		
F	1.88			9.08			11.60		

O modelo de investigação a ser testado na presente Dissertação representa um modelo de moderação, isto é, o sexo como variável moderadora da relação entre o *sensegiving* e a eficácia das equipas (a: desempenho; b: satisfação; c: viabilidade) (Anexo K) e o sexo como variável moderadora da relação entre a promoção do *sensemaking* e a eficácia das equipas (a: desempenho; b: satisfação; c: viabilidade) (Anexo K). Para a obtenção dos resultados dos testes de regressão, recorreu-se à macro PROCESS para o SPSS (Hayes, 2013). Esta ferramenta permite analisar o efeito total do modelo e os efeitos diretos entre a variável independente (x) e a variável dependente (y) (Hayes, 2013).

Através da Tabela 2 e Tabela 3 verifica-se que existe uma influência direta entre o *sensegiving* e as três dimensões da eficácia das equipas - desempenho (B = 0,22, t = 2,21, p < 0,05), satisfação (B = 0,33, t = 3,01, p < 0,05) e viabilidade (B = 0,23, t = 2,27, p < 0,05); entre promoção do *sensemaking* e satisfação (B = 0,55, t = 5,01, p < 0,05); e entre promoção do *sensemaking* e viabilidade (B = 0,50, t = 5,46, p < 0,05), corroborando, neste caso, as Hipóteses

1a, b, c e Hipóteses 2b e c. A Hipótese 2a não é suportada pelos resultados, isto é, a promoção do *sensemaking* da equipa por parte do líder não promove o desempenho (Anexo K).

Verifica-se, ainda, que o sexo do líder não modera a relação ente a promoção do *sensemaking* e a eficácia das equipas, nem entre o *sensegiving* e a eficácia das equipas, ou seja, a variável sexo não modera a relação entre as funções do líder e a eficácia das equipas, não corroborando, neste caso, nenhuma das Hipóteses 3 e 4 (Anexo K).

No entanto, falando dos níveis da variável sexo, isto é, masculino ou feminino, para os líderes do sexo masculino, o *sensegiving* influencia o desempenho ($B = 0,33$, $t = 2,83$, $p < 0,05$) e a satisfação ($B = 0,27$, $t = 2,12$, $p < 0,05$) (Anexo I); e a promoção do *sensemaking* influencia o desempenho ($B = 0,33$, $t = 2,28$, $p < 0,05$), a satisfação ($B = 0,48$, $t = 3,61$, $p < 0,05$) e a viabilidade ($B = 0,43$, $t = 3,82$, $p < 0,05$) (Anexo J). No caso dos líderes do sexo feminino, a relação entre estas variáveis é distinta, pois as funções do líder (*sensegiving* e promoção do *sensemaking*) nunca influenciam o desempenho, mas sim a satisfação e a viabilidade (Anexo I e Anexo J).

De um modo geral, a interação não se revelou significativa e os resultados dos níveis da variável sexo (masculino/feminino), apesar de serem interessantes, devem ser interpretados com muito cuidado, dada a dimensão reduzida da amostra.

Discussão

Apesar da literatura sobre a liderança e a eficácia das equipas ter vindo a ser desenvolvida ao longo dos anos (Kozlowski & Ilgen, 2006; Santos & Passos, 2013), a mesma carece de estudos que investiguem as características dos próprios líderes na relação entre as funções do líder e a eficácia das equipas. Neste sentido, surge a variável sexo como moderadora desta relação, para além da liderança feminina se tratar de um tema da atualidade. Resumidamente, o principal objetivo do presente estudo foi explorar de que forma os líderes criam equipas eficazes em consultoras, através da promoção do *sensemaking* e *sensegiving* do líder, dependendo do sexo do mesmo.

Seria de esperar que as três variáveis da eficácia – *performance*, satisfação e viabilidade – se encontrassem positivamente correlacionadas entre si (Costa, Passos & Barata, 2015; Hackman, 1983). Contudo, apenas a viabilidade e satisfação apresentaram uma correlação positiva significativa, já o desempenho/viabilidade e desempenho/satisfação, apresentaram uma correlação positiva, mas não significativa, o que poderá ser explicado pelo facto de o desempenho ter sido avaliado pelo líder e a viabilidade e satisfação pela equipa.

Relativamente às funções do líder, isto é, *sensegiving* e promoção do *sensemaking*, tal como seria expectável (Giuliani, 2016), verificou-se uma correlação positiva significativa. Constatou-se, ainda, que as duas funções do líder, apresentam influências distintas na eficácia das equipas, dado que o *sensegiving* influencia diretamente o desempenho, satisfação e viabilidade e a promoção do *sensemaking*, apenas, influencia a satisfação e viabilidade. Significa que a forma como o líder leva os liderados a pensar não influencia os resultados alcançados pela equipa, segundo os padrões previamente definidos, apesar de influenciar a satisfação pessoal dos elementos da equipa e promover a *performance* da equipa ao longo do tempo. Estes resultados poderão ser explicados, igualmente, pelo facto de o desempenho ter sido avaliado pelo líder e as restantes variáveis pelos membros das equipas.

Os resultados evidenciaram que o sexo do líder não modera a relação entre as funções do líder e a eficácia das equipas. No entanto, em relação aos níveis da variável sexo, apesar de os resultados deverem ser interpretados com cuidado, dada a dimensão da amostra, os mesmos, sugerem-nos que quando o líder é do sexo masculino, a promoção do *sensemaking* influencia o desempenho, satisfação e viabilidade e o *sensegiving* influencia o desempenho e satisfação. Por

sua vez, quando o líder é do sexo feminino, tanto a promoção do *sensemaking* como o *sensegiving* influenciam a satisfação e viabilidade. Neste caso, a forma como o líder transmite o seu pensamento e leva os membros da equipa a pensar, influencia a satisfação e a *performance* ao longo do tempo, mas não os resultados que devem ser alcançados pela equipa, com objetivos previamente definidos.

Estes resultados, poderão ser explicados por meio da liderança transformacional e transacional. Na liderança transacional o líder “conduz ou motiva os seus subordinados na direção dos objetivos estabelecidos, clarificando a sua função e os requisitos das tarefas” (Robbins, 1996, p. 438) e estabelece uma “relação de troca entre o líder e os subordinados para responder aos seus próprios interesses” (Bass, 1999, p. 10), pressupondo a atribuição de recompensas aos membros das equipas, em troca do cumprimento dos objetivos definidos. O facto de os líderes masculinos tenderem a adotar um estilo de liderança mais transacional (Buttner, 2001; Eagly & Carli, 2003) justifica a existência de uma influência no desempenho e satisfação dos membros das equipas.

Por sua vez, “o objetivo da liderança transformacional é “transformar” as pessoas e as organizações num sentido literal – alargar a sua visão e compreensão; clarificar propósitos; tornar o comportamento congruente com as crenças, princípios ou valores; e produzir mudanças permanentes” (Bass citado por Judge & Piccolo, 2004). Representa um processo “pelo qual um indivíduo se envolve com os outros e cria uma ligação que aumenta o nível de motivação e de auto-estima, tanto do próprio líder, como do seguidor” (Northouse, 2004, p. 170). Foi associado à investigação da liderança transacional e transformacional o papel do género (Eagly & Carli, 2003) e constatou-se que a mulher tende a adotar um estilo de liderança transformacional, o que revela congruência com o facto de, quando o líder é do sexo feminino, existir uma influência na satisfação e viabilidade, isto é, os membros, enquanto equipa, devem adaptar-se às circunstâncias existentes, promovendo a *performance* ao longo do tempo.

O facto de o sexo do líder não moderar a relação entre as funções do líder e a eficácia das equipas, poderá ser explicado por duas situações, nomeadamente, estarmos perante uma amostra com líderes, maioritariamente, do sexo masculino (67,4%) e pelas diferenças geracionais das equipas e líderes. As equipas, hoje em dia, são multiculturais e constituídas por todas as gerações: *baby boomers*, X, Y e Z, pelo que é fundamental que o líder tenha competências para lidar com tantos comportamentos, pensamentos, valores e idades distintas. Neste momento, a geração Y (nascidos entre 1982-1994) começa a liderar e as equipas possuem uma grande representação da geração Z (1995-2010), tal como se verifica na nossa amostra

(37,8% dos membros das equipas são da geração Z). Estas são duas gerações que cresceram e vivem no mundo digital, comunicam, preferencialmente, por meios virtuais, em vez de fisicamente, apresentando um comportamento mais individualista e causando problemas de trabalho em equipa. A geração Z, principalmente, apresenta uma capacidade intelectual comprometida, uma vez que, não fazem uma interpretação da voz, tom, olhar e postura do interlocutor, devido à tecnologia, pelo que existe uma maior discrepância entre aquilo que o líder comunica e a interpretação dos membros das equipas (Santos, Cipulla, Cestaro & Augusto, 2014).

As principais conclusões, desta Dissertação, são um contributo fundamental, quer a nível teórico quer prático. É importante realçar que a promoção do *sensemaking* é uma nova função identificada, apesar de já ter sido abordada na literatura por diversos autores (e.g. Morgeson et al., 2009), não existe uma nomenclatura associada à mesma. Ao estudar o impacto da liderança funcional na eficácia das equipas, tendo em atenção, as características dos próprios líderes, como foi o caso do sexo, tentou colmatar-se um *gap* existente na literatura, contribuindo, deste modo, para o enriquecimento da mesma.

Limitações e Pesquisa Futura

A presente Dissertação revela algumas limitações que poderão constituir oportunidades de investigações futuras, que não foram consideradas neste estudo. Com o intuito de potenciar a investigação, uma amostra de maior dimensão poderá ser interessante numa pesquisa futura. Além disso, os resultados poderão estar deturpados por existirem equipas de menor e maior dimensão, pelo que o número de membros de uma equipa deveria constituir uma variável de controle.

Apesar de os dados serem recolhidos de duas fontes distintas (equipa e líder), com o intuito de não obter falsas correlações, foram recolhidos, apenas, num momento único, não sendo possível perceber se existem alterações ao longo do tempo (Malhotra, Schaller & Patil, 2017). Neste sentido, seria interessante a realização de um estudo longitudinal, que permite recolher dados em momentos distintos, ao longo do tempo, quer por parte das equipas quer dos líderes. O estudo em questão está apenas limitado a líderes formais, pelo que os resultados obtidos não podem ser generalizados para equipas em que os líderes sejam informais ou não possuam responsabilidade direta sobre a sua *performance* (Morgeson et al., 2010).

Os dados foram recolhidos, apenas, em equipas de Consultoria, o que confere ao estudo uma especialização no setor, facilitando determinadas recomendações. No entanto, seria interessante estudar a eficácia das equipas noutros setores de atividade ou ainda que no setor de Consultoria, fazer a diferenciação através da dimensão das empresas e do setor em que atuam. A hierarquização característica deste setor, em que são criados subgrupos dentro das equipas de maior dimensão, poderá constituir uma limitação, que seria contornada pela obtenção de dados de diferentes fontes.

De forma a completar o estudo, poderiam ter sido utilizadas outras metodologias para além do questionário, como é o caso da entrevista. Além disso, poderá ser estudado o impacto da liderança funcional na eficácia das equipas, tendo em conta as características dos próprios líderes, como é o caso da idade.

Por fim, proceder a um estudo mais pormenorizado com uma amostra de maior dimensão que permita averiguar as principais diferenças entre os níveis da variável sexo, aquando da moderação entre as funções do líder e a eficácia das equipas e replicar o estudo para perceber se os resultados são fidedignos.

Conclusão

A liderança na gestão das organizações é tão importante que, muitas vezes, são dois conceitos que se confundem. Apesar de, ao longo dos anos, este tema de investigação ter vindo a ser desenvolvido, poucos são os estudos que exploram a relação entre as funções do líder e a eficácia das equipas.

O interesse na liderança feminina, pelas organizações, tem sido crescente, bem como a ascensão das mulheres aos lugares de topo, apesar de ser em “conta-gotas”, pelo que a liderança e o género têm sido temáticas emergentes no seio das investigações. Alguns argumentos para a contratação de mulheres, para cargos de liderança, passam pela facilidade de adaptação e conciliação. Além disso, ao nível financeiro, verifica-se um maior retorno do investimento em empresas lideradas por mulheres, bem como, um impacto económico e financeiro mais representativo.

No estudo em questão, procurámos avaliar se o sexo do líder é moderador da relação entre as funções do líder e a eficácia das equipas. As principais conclusões evidenciam que apenas a função *sensegiving* influencia diretamente a eficácia das equipas, dado que, a promoção do *sensemaking* influencia a satisfação e viabilidade, mas não o desempenho. Conclui-se, ainda, que o sexo do líder não modera a relação entre as funções do líder e a eficácia das equipas. Contudo, ao analisar os níveis da variável sexo, ou seja, masculino ou feminino, constatou-se que para os líderes do sexo masculino, a promoção do *sensemaking* influencia o desempenho, satisfação e viabilidade e o *sensegiving* influencia o desempenho e satisfação. Já para os líderes do sexo feminino, as funções do líder (*sensegiving* e promoção do *sensemaking*) influenciam a satisfação e viabilidade, mas não o desempenho. De um modo geral, a interação não se revelou significativa e os resultados dos níveis da variável sexo devem ser interpretados com muita cautela, devido à dimensão reduzida da amostra.

Bibliografia

- Amâncio, L. (2003). O género no discurso das ciências sociais. *Análise Social*, 38 (168): 687-714.
- André, M., & Vidula, B. (2015). *The State of Teams*. Center for Creative Leadership.
- Barracho, C., & Martins, C. M. (2010). *Liderança e Género*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Bass, B. M. (1999). "Two decades of research and development in Transformational Leadership. European", in AAVV. *Journal of Work and Organizational Psychology*, n.º 1, vol 8, New York, Psychology Press Ltd, pp. 9 a 32.
- Bass, B., Avolio, B., & Atwater, L. (1996). «The transformational and transactional leadership of men and women», *Applied Psychology: An International Review*, 45 (1): 5-34.
- Billing, D. Y., & Alvesson, M. (2000). Questioning the Notion of Feminine Leadership: A Critical Perspective on the Gender Labelling of Leadership. *Gender, Work and Organization*, 7: 144-157.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams: a meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17: 288-307.
- Butler, J. (2008). Variações sobre Sexo e Género. Beauvoir, Wittig e Foucault. In A. Crespo, et al. (Eds.), *Variações sobre sexo e Género* (pp 154-172). Lisboa: Livros Horizonte.
- Buttner, E. H. (2001). Examining entrepreneurs' female management style: an application of a relational frame. *Journal of Business Ethics*, 29, 253–269.
- Chaturvedi, S., Zyphur, M. J., Arvey, R. D., Avolio, B. J., & Larsson, G. (2012). The heritability of emergent leadership: Age and gender as moderating factors. *The Leadership Quarterly*, 23(2), 219–232.
- Choi, S. B., Kim, K., & Kang, S. (2017). Effects of transformational and shared leadership styles on employees' perception of team effectiveness. *Social Behavior and Personality*, 45(3): 377-386.
- Combe, I. A., & Carrington, D. J. (2015). Leaders' sensemaking under crises: Emerging cognitive consensus over time within management teams. *The Leadership Quarterly*, 26: 307-322.
- Costa, P. L., Passos, A. M., & Barata, M. C. (2015). Multilevel influences of team viability perceptions. *Team Performance Management*, 21(1): 19-36.
- Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*, 15(6): 857-880.
- Day, D. V., & Dragoni, L. (2015). Leadership Development: An Outcome-Oriented Review Based on Time and Levels of Analyses. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1): 133–156.
- Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2006). Leadership in team-based organizations: On the threshold of a new era. *The Leadership Quarterly*, 17: 211-216.

- Dayan, M., & Basarir, A. (2009). Antecedents and consequences of team reflexivity in new product development projects. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(1): 18–29.
- Dixon, D. P., Weeks, M., Boland Jr, R., & Perelli, S. (2017). Making sense when it matters most: An exploratory study of leadership In Extremis, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(3): 294–317.
- Douglas, C. (2012). The moderating role of leader and follower sex in dyads on the leadership behavior–leader effectiveness relationships. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 163–175.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *Leadership Quarterly*, 14, 807–834.
- Essens, P., Vogelaar, A., Mylle, J., Blendell, C., Paris, C., Halpin, S., & Baranski, J. (2005). *Military command team effectiveness: Model and instrument for assessment and improvement* (Technical Report No. AC/23 (HFM-087) TP/59). Soesterberg, The Netherlands: TNO Human Factors.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433–448.
- Giuliani, M. (2016). Sensemaking, sensegiving and sensebreaking: The case of intellectual capital measurements, *Journal of Intellectual Capital*, 17(2): 218–237.
- Graça, A. M., & Passos, A. M. (2012). The role of team leadership in Portuguese child protection teams. *Leadership*, 8(2): 125–143.
- 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.
- Gupta, V. K., Huang, R., & Niranjana, S. (2010). A Longitudinal Examination of the Relationship Between Team Leadership and Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(4): 335–350.
- Hackman, J. R. (1983). *A normative model of work team effectiveness*. Yale School of Organization and Management.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior*: 315–342. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hackman, J. R. (2012). From causes to conditions in group research. *Journal of Organizational Behavior*, 33: 428–444.
- Hackman, J. R., & Walton, R. E. (1986). Leading groups in organizations. In P. S. Goodman & Associates (Eds.), *Designing effective work groups* (pp. 72–119). San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Hayes, A. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York: Guilford Publications.
- House, R., Hanges, P., & Ruiz-Quintanilla, A. (1997). Globe: The global leadership and organizational behavior effectiveness research program. *Polish Psychological Bulletin*, 28: 215–254.

- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in Organizations: From Input-Process-Output Models to IMO Models. *Annual Review of Psychology*, 56(1): 517–543.
- Jr, Joseph. (2009). *Liderança e Poder*. Lisboa: Gradiva.
- Judge, T. & Piccolo, R. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity, *Journal of Applied Psychology*, 5, 755-768.
- Kane, T. D., Zaccaro, S. J., Tremble, T. R., & Masuda, A. D. (2002). An examination of the leader's regulation of groups. *Small Groups Research*, 33: 65-120.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter? *Executive*, 5(2): 48–60.
- Klimoski, R., & Jones, R. G. (1995). Staffing for effective group decision making: Key issues in matching people and teams. In R. A. Guzzo, E. Salas, & Associates (Eds.), *Team effectiveness and decision making in organizations* (pp. 291-332). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kozlowski, S.W.J., & Bell, B.S. (2003). Work groups and teams in organizations. In W.C Borman, D.R. Ilgen & R.J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, Vol. 12, (pp.333-375). London: Wiley.
- Kozlowski, S.W.J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science*, 7(3): 77–124.
- LeBreton, J. M., & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement, *Organizational Research Methods*, 11(4), 815-852.
- Li, W.-D., Arvey, R. D., & Song, Z. (2011). The influence of general mental ability, self-esteem and family socioeconomic status on leadership role occupancy and leader advancement: The moderating role of gender. *The Leadership Quarterly*, 22(3), 520–534.
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, 8: 57–125.
- Malhotra, N. K., Schaller, T. K., & Patil, A. (2017). Common Method Variance in Advertising Research: When to Be Concerned and How to Control for It. *Journal of Advertising*, 46(1), 193–212.
- Marks, M., Mathieu, J., & Zaccaro, S. (2001). A temporary based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3): 357–376.
- McGrath, J. E. (1962). *Leadership Behavior: Some requirements for leadership training*. Office of Career development, US. Civil Service Commission.
- McGrath, J. E. (1984). *Groups: Interaction and performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Moller, M. A. B.; Gomes, J. F. da S. (2010). Quid Vincit? O impacto da liderança feminina na implicação organizacional. In *Análise Psicológica*, 28 (4): 683-697.
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36(1): 5-39.

- Muller, S. (2008). *Liderança transformadora: as mulheres no poder do mundo corporativo*. Cadernos FAPA.
- Neubert, M. J., & Taggar, S. (2004). Pathways to informal leadership: The moderating role of gender on the relationship of individual differences and team member network centrality to informal leadership emergence. *The Leadership Quarterly*, 15, 175-194.
- Northouse, P. (2004). *Leadership: Theory and Practice*. Londres: Publicações Sage.
- Nogueira, C. M. (2004). *A feminização do mundo do trabalho: entre a emancipação e a precarização*. Campinas: Editora Associados.
- Passos, A. M., Sinval, J., Guedes, A., Santos, C. & Uitdewilligen, S. (2019). *Leader's sensegiving and promotion of team sensemaking: Two sides of the same coin*. Comunicação apresentada no 14th INGRoup Annual Conference. Lisboa, Portugal, 18 – 20 julho.
- Passos, A. M., Silva, S. A., & Santos, C. M. (2011). Efeitos da orientação para a aprendizagem e da segurança psicológica nos conflitos nas equipas. *Psychologica*, (55), p. 273-290.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Powell, G. N. & Graves, L. M (1993). *Women & Men in Management* (3ª ed.). Londres: Publicações Sage.
- Randall, K. R., Resick, C. J., & DeChurch, L. A. (2011). Building team adaptive capacity: The roles of sensegiving and team composition. *Journal of Applied Psychology*, 96(3): 525-540.
- Reeves, H., & Baden, S. (2000). *Gender and development: concepts and definitions*. Brighton: Bridge.
- Robbins, S. (1996). *Organizational Behavior: concepts, controversies, applications*. 7ª Ed. London, Prentice-Hall International.
- Rosener, J. (1990). Ways Women Lead. *Harvard Business Review*, 68: 119-125.
- Rosette, A., S. & Tost, I., P. (2010). Agentic women and communal leadership: how role prescriptions confer advantage to top women leaders. *Journal of Applied Psychological*, 95: 221-235
- Salas, E., Cooke, N. J., & Rosen, M. A. (2008). On teams, teamwork, and team performance: Discoveries and developments. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 50, 540-547.
- Salas, E., Sims, D. E., & Shawn Burke, C. (2005). Is there A “big five” in teamwork? *Small Group Research*, 36(5): 555–599.
- Santos, C. M., & Passos, A. M. (2013). Team mental models, relationship conflict and effectiveness over time. *Team Performance Management: An International Journal*, 19(7/8): 363–385.
- Santos, C. M., Passos, A. M., Uitdewilligen, S., & Nübold, A. (2016). Shared temporal cognitions as substitute for temporal leadership: An analysis of their effects on temporal conflict and team performance. *The Leadership Quarterly*, 27(4): 574–587.

- Santos, I. C., Cipulla, J. D., Cestaro, H. J., & Augusto, R. B. B. (2014). Percepções sobre conflitos entre gerações no ambiente de trabalho: uma breve análise sobre os Baby Boomers e gerações subsequentes. *Revista Científica Hermes - FIPEN* 11.
- Santos, J., Caetano, A., & Jesuino, J.C. (2008). As competências funcionais dos líderes e a eficácia das equipas. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*.
- Smerek, R. (2010). Sensemaking and sensegiving: An exploratory study of the simultaneous “being and learning” of new college and university presidents. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 18(1): 80-94
- 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.
- Stelter, N. Z. (2002). Gender differences in leadership: Current social issues and future organizational implications. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 8 (4): 88-100.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York, NY: Free Press.
- Teixeira, S. (2001). *A gestão das organizações*. Amadora: McGraw-Hill.
- Tillmann, K., & Goddard, A. (2008). Strategic management accounting and sense-making in a multinational company. *Management Accounting Research*, 19(1): 80–102.
- Voronov, M. (2008). Toward a practice perspective on strategic organizational learning. *The Learning Organization*, 15(2): 195–221.
- Wang, A.-C., Chiang, J. T.-J., Tsai, C.-Y., Lin, T.-T., & Cheng, B.-S. (2013). Gender makes the difference: The moderating role of leader gender on the relationship between leadership styles and subordinate performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122(2), 101–113.
- Wayne, S., Shore, L., & Liden, R. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1): 82–111.
- Webber, S., & Donahue, L. M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: a meta-analysis. *Journal of Management*, 27: 141–162.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wilson, F. (2003). *Organizational Behaviour and Gender* (2^a ed.). Glasgow: Universidade de Glasgow.
- Yukl, G. A. (1998). *Leadership in organizations*, (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Zaccaro, S. J., & Klimoski, R. (2002). The interface of leadership and team processes. *Group & Organization Management*, 27: 4-13.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12: 451–483.
- Zaccaro, S. J., Heinen, B., & Shuffler, M. (2009). Team Leadership and team effectiveness. In E. Salas, G. F. Goodwin, & C. S. Burke (Eds.), *Team effectiveness in complex*

organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches (pp. 83-111). New York, NY: Routledge Academic.

Anexos

Anexo A – Análise Descritiva

Tabela 1 – Distribuição do sexo dos membros

		Sexo		
		Frequency	Percent	Valid Percent
ng	Valid	84	50,0	51,2
	,0	80	47,6	48,8
	1,0	164	97,6	100,0
	Total			
	Miss System	4	2,4	
Total		168	100,0	

Tabela 2 – Estatísticas descritivas da idade dos membros

Idade		
N	Valid	164
	Missing	4
Mean		28,226
Minimum		20,0
Maximum		55,0

Tabela 3 – Distribuição da idade dos membros

		Idade			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20,0	1	,6	,6	,6
	21,0	4	2,4	2,4	3,0
	22,0	7	4,2	4,3	7,3
	23,0	18	10,7	11,0	18,3
	24,0	15	8,9	9,1	27,4
	25,0	17	10,1	10,4	37,8
	26,0	11	6,5	6,7	44,5
	27,0	11	6,5	6,7	51,2
	28,0	15	8,9	9,1	60,4
	29,0	13	7,7	7,9	68,3
	30,0	6	3,6	3,7	72,0
	31,0	7	4,2	4,3	76,2
	32,0	10	6,0	6,1	82,3
	33,0	5	3,0	3,0	85,4
	34,0	5	3,0	3,0	88,4
	35,0	8	4,8	4,9	93,3
	36,0	1	,6	,6	93,9
	37,0	2	1,2	1,2	95,1
	38,0	1	,6	,6	95,7
	40,0	3	1,8	1,8	97,6
	41,0	1	,6	,6	98,2
	44,0	1	,6	,6	98,8
	52,0	1	,6	,6	99,4
	55,0	1	,6	,6	100,0
	Total	164	97,6	100,0	
Missi ng	System	4	2,4		
	Total	168	100,0		

Tabela 4 – Estatísticas descritivas da antiguidade dos membros

Antiguidade		
N	Valid	165
	Missi	3
ng		
Mean		1,873
Minimum		,0
Maximum		5,0

Tabela 5 – Distribuição da antiguidade dos membros

Antiguidade					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,0	4	2,4	2,4	2,4
	1,0	61	36,3	37,0	39,4
	2,0	66	39,3	40,0	79,4
	3,0	22	13,1	13,3	92,7
	4,0	10	6,0	6,1	98,8
	5,0	2	1,2	1,2	100,0
	Total	165	98,2	100,0	
	Missi System	3	1,8		
ng					
Total	168	100,0			

Tabela 6 – Distribuição do sexo dos líderes

		Sexo			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ng	Valid ,0	31	67,4	68,9	68,9
	1,0	14	30,4	31,1	100,0
	Total	45	97,8	100,0	
	Missi System	1	2,2		
	Total	46	100,0		

Tabela 7 – Estatísticas descritivas da idade dos líderes

		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Idade Valid (listwise)	N	45	25,0	63,0	35,311	7,8908
		45				

Tabela 8 – Distribuição da antiguidade dos líderes

		Empresa		
		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	,0	1	2,2	2,2
	1,0	3	6,5	6,7
	2,0	16	34,8	35,6
	3,0	9	19,6	20,0
	4,0	5	10,9	11,1
	5,0	11	23,9	24,4
	Total	45	97,8	100,0
	Missi System	1	2,2	
ng	Total	46	100,0	

Anexo B – Carta a explicar o estudo



À direção

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

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

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

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

Com os melhores cumprimentos,

Ana Margarida Passos
Professora no Departamento de Recursos Humanos
e Comportamento Organizacional

Lisboa, 5 de fevereiro de 2020

Anexo C – Questionário aplicado aos membros das equipas

QUESTIONÁRIO AOS COLABORADORES

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

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

Obrigado pela sua colaboração!

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

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

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

A nossa equipa é eficaz...

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

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

1.	Quando estamos a trabalhar sentimos-nos cheios de energia.	1	2	3	4	5	6	7
----	--	---	---	---	---	---	---	---

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

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

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

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

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

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

9.	Os membros da equipa estão em desacordo em relação à rapidez com que as tarefas devem ser realizadas.	1	2	3	4	5	6	7
----	---	---	---	---	---	---	---	---

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

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

Nós, enquanto equipa...

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

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

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

15.	Consigo identificar quando os membros não estão a falar a sério.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Escuto ativamente os membros da equipa, dando a mesma oportunidade a todos.	1	2	3	4	5	6	7

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

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

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

Nacionalidade		%	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Idade	Nível de heterogeneidade	%	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muito heterogénea
Orientação sexual		%	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Área de formação		%	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
		%	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

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

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

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

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

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

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

1.	Se alguém comete um erro neste equipa, geralmente isso é utilizado contra ele/ela	1	2	3	4	5	6	7
2.	É difícil pedir ajuda aos outros membro da equipa	1	2	3	4	5	6	7

3.	É seguro correr riscos dentro da minha equipa	1	2	3	4	5	6	7
4.	Os membros da minha equipa não toleram os erros uns dos outros	1	2	3	4	5	6	7
5.	Ninguém da minha equipa atuaria deliberadamente de forma a prejudicar um membro da equipa	1	2	3	4	5	6	7

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

O líder da nossa equipa...

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

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

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

1.	Encoraja a equipa a ser responsável por determinar os métodos,	1	2	3	4	5	6	7
----	--	---	---	---	---	---	---	---

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

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

O suporte tecnológico que temos à disposição:

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

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

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

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

Discordo Totalmente	Discordo muito	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo muito	Concordo Totalmente			
1	2	3	4	5	6	7			
1.	Partilhamos entre nós os relatórios e documentos oficiais relacionados com o trabalho desenvolvido		1	2	3	4	5	6	7
2.	Aplicamos o conhecimento que temos que deriva da nossa experiência		1	2	3	4	5	6	7

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

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

O meu local/ posto de trabalho permite-me:

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

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

1.Sexo: ☐ Masculino ☐ Feminino

2. _____ anos
Idade:

3. Função que exerce na empresa:

4. Há quanto tempo trabalha nesta Empresa?

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

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

MUITO OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!

Anexo D – Questionário aplicado aos líderes das equipas

QUESTIONÁRIO AO LÍDER

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

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

Obrigado pela sua colaboração!

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

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

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

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

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

1.	Encorajo a equipa a ser responsável por determinar os métodos, procedimentos, e horários para a realização do trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Solicito à equipa para decidir sobre quem faz o quê dentro da equipa.	1	2	3	4	5	6	7

3.	Encorajo a equipa a tomar a maioria das decisões relacionadas com o seu próprio trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Encorajo a equipa a resolver os seus próprios problemas.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Encorajo a equipa a ser responsável pelos seus próprios assuntos.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Encorajo a equipa a avaliar o seu desempenho.	1	2	3	4	5	6	7

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

1.Sexo: ☐ Masculino ☐ Feminino

2. _____ anos
Idade:

3. Função que exerce na empresa:

4. Há quanto tempo trabalha nesta Empresa?

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

MUITO OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!

Anexo E – Medidas dos construtos analisados

Sensegiving do líder (desenvolvido com base no trabalho de Morgeson et al., 2010):

- 1) O líder da nossa equipa diz à equipa como interpretar eventos ou situações com que a equipa se depara;
- 2) O líder da nossa equipa diz à equipa como compreender (dar sentido a) eventos ou situações;
- 3) O líder da nossa equipa explica à equipa o significado de eventos ou situações ambíguas;
- 4) O que o líder diz, muda a forma como a equipa interpreta eventos ou situações com que se depara;
- 5) O que o líder diz, altera a forma como a equipa pensa sobre eventos ou situações com que se depara;
- 6) O que o líder diz, modifica a forma como a equipa pensa sobre eventos ou situações com que se depara.

Promoção do sensemaking (desenvolvido com base no trabalho de Morgeson et al., 2010):

- 1) O líder da nossa equipa encoraja a equipa a interpretar, em conjunto, o que acontece à equipa;
- 2) O líder da nossa equipa promove a discussão, em equipa, de diferentes perspetivas sobre eventos/situações com que a equipa se depara;
- 3) O líder da nossa equipa encoraja os membros da equipa a dar o seu ponto de vista sobre eventos/situações;
- 4) O líder da nossa equipa promove o desenvolvimento de um entendimento partilhado entre os membros da equipa acerca de eventos e situações com que a equipa se depara;
- 5) O líder da nossa equipa encoraja a equipa a, coletivamente, dar sentido a situações ambíguas;

6) O líder da nossa equipa encoraja os membros da equipa a olhar de diferentes perspetivas para eventos/situações.

Eficácia da equipa

Desempenho (adaptado de González-Romá et al., 2009):

- 1) A equipa tem um bom desempenho;
- 2) A equipa é eficaz.

Satisfação (adaptado de Standifer et al., 2015):

- 1) Estamos satisfeitos em trabalhar nesta equipa.

Viabilidade (adaptado de Costa et al., 2015):

- 1) Não hesitaria em trabalhar com esta equipa em outros projetos;
- 2) Esta equipa poderia trabalhar bem em futuros projetos.

Anexo F – Operacionalização das variáveis

Tabela 9 – Coeficiente de *Pearson* do desempenho

Correlations		
	P1_1	P1_3
P1_1		
Pearson Correlation	1	,651**
Sig. (2-tailed)		,000
N	45	45
P1_3		
Pearson Correlation	,651**	1
Sig. (2-tailed)	,000	
N	45	45

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabela 10 – Coeficiente de *Pearson* da viabilidade

Correlations		
	P3_4	P3_5
P3_4		
Pearson Correlation	1	,830**
Sig. (2-tailed)		,000
N	167	167
P3_5		
Pearson Correlation	,830**	1
Sig. (2-tailed)	,000	
N	167	167

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabela 11 e 12 – *Alpha Cronbach Sensegiving*

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,896	,896	6

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
P12_3	5,573	1,1461	164
P12_4	5,567	1,1677	164
P12_5	5,549	1,1997	164
P12_13	4,939	1,4599	164
P12_14	4,890	1,3924	164
P12_15	4,866	1,3991	164

Tabela 13 e 14 – Alpha Cronbach
Promoção do Sensemaking

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,939	,941	5

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
P12_8	5,606	1,2911	165
P12_9	5,721	1,2277	165
P12_10	5,885	1,0730	165
P12_11	5,794	1,1126	165
P12_12	5,576	1,1902	165

Anexo G

Tabela 15 – Níveis de concordância entre avaliadores (RWG(j))

		rwg_sensegiving	rwg_promsensemak
N	Valid	44	44
	Missing	2	2
Mean		.7323	.8462
Std. Deviation		.28960	.14509

Anexo H – Correlações entre todas as variáveis estudadas

Correlations							
		Satisfaction_ mean	Viability_mea n	LPsensemaki ng	Lsensegiving	L_Performan ce	sexo_L
Satisfaction_mean	Pearson Correlation	1	,784**	,615**	,394**	,266	-,114
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,007	,077	,458
	N	46	46	46	46	45	45
Viability_mean	Pearson Correlation	,784**	1	,644**	,315*	,219	-,199
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,033	,148	,189
	N	46	46	46	46	45	45
LPsensemaking	Pearson Correlation	,615**	,644**	1	,701**	,276	-,017
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,066	,914
	N	46	46	46	46	45	45
Lsensegiving	Pearson Correlation	,394**	,315*	,701**	1	,349*	,174
	Sig. (2-tailed)	,007	,033	,000		,019	,252
	N	46	46	46	46	45	45
L_Performance	Pearson Correlation	,266	,219	,276	,349*	1	,097
	Sig. (2-tailed)	,077	,148	,066	,019		,527
	N	45	45	45	45	45	45
sexo_L	Pearson Correlation	-,114	-,199	-,017	,174	,097	1
	Sig. (2-tailed)	,458	,189	,914	,252	,527	
	N	45	45	45	45	45	45

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Anexo I – Resultados da moderação – *Sensegiving* (níveis da variável sexo)

	<i>Sensegiving</i> X Desempenho			<i>Sensegiving</i> X Satisfação			<i>Sensegiving</i> X Viabilidade		
	B	SE	P	B	SE	P	B	SE	P
Sexo (masculino)	.33	.12	.00	.27	.13	.04	.14	.12	.25
Sexo (feminino)	-.02	.19	.92	.46	.21	.04	.43	.19	.03

Anexo J – Resultados da moderação – Promoção do *Sensemaking* (níveis da variável sexo)

	Promoção <i>Sensemaking</i> X Desempenho			Promoção <i>Sensemaking</i> X Satisfação			Promoção <u><i>Sensemaking</i></u> X Viabilidade		
	B	SE	P	B	SE	P	B	SE	P
Sexo (masculino)	.33	.15	.03	.48	.13	.00	.43	.11	.00
Sexo (feminino)	.01	.21	.97	.69	.19	.00	.67	.16	.00

Anexo K – Modelos e hipóteses de investigação

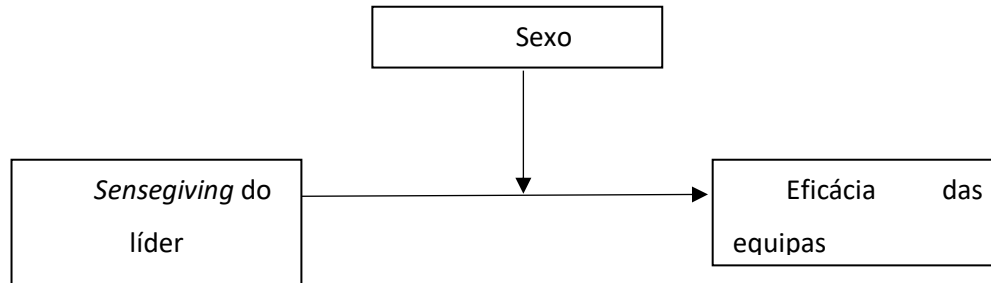


Fig. 3 – Modelo de moderação 1: o sexo é moderador da relação entre o *sensegiving* do líder e a eficácia das equipas.

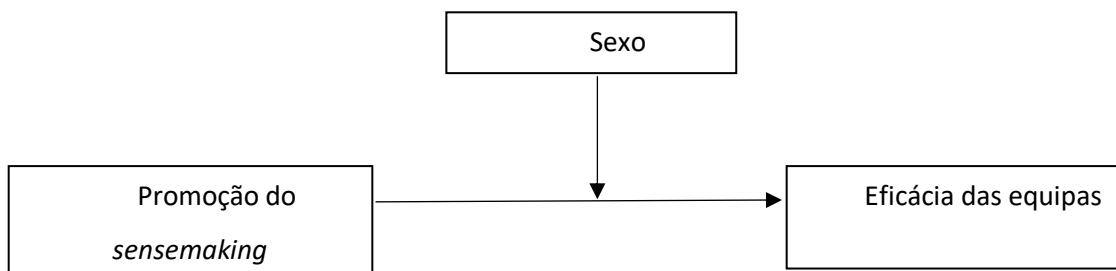


Fig. 4 – Modelo de moderação 2: o sexo é moderador da relação entre a promoção do *sensemaking* e a eficácia das equipas.

Hipótese 1: O *sensegiving* do líder promove a eficácia das equipas (**H1a:** desempenho; **H1b:** satisfação dos membros; **H1c:** viabilidade das equipas).

Hipótese 2: A promoção do *sensemaking* da equipa por parte do líder promove a eficácia das equipas (**H2a:** desempenho; **H2b:** satisfação dos membros; **H2c:** viabilidade das equipas).

Hipótese 3: O sexo do líder, ou seja, ser homem ou mulher, é moderador da relação entre *sensegiving* do líder e eficácia das equipas (**H3a:** desempenho; **H3b:** satisfação dos membros; **H3c:** viabilidade das equipas).

Hipótese 4: O sexo do líder, ou seja, ser homem ou mulher, é moderador da relação entre promoção de *sensemaking* e eficácia das equipas (**H4a:** desempenho; **H4b:** satisfação dos membros; **H4c:** viabilidade das equipas).