



UC/FPCE – 2017

Universidade de Coimbra
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

Liderança transformacional e eficácia grupal: o papel mediador da confiança grupal

Rita Frazão Neves do Nascimento (ritanevesna@gmail.com)

Dissertação de Mestrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho sob a orientação de Professor Doutor Paulo Renato Lourenço

Liderança transformacional e eficácia grupal: o papel mediador da confiança grupal

O presente estudo teve como principal objetivo compreender a influência da Liderança transformacional na eficácia grupal, considerando o papel mediador da confiança grupal.

Recorrendo a uma abordagem de tipo IMOI, a liderança transformacional foi considerada a variável input, a confiança grupal (nas suas dimensões cognitiva e afetiva) a variável mediadora e a eficácia grupal (operacionalizada através de quatro diferentes critérios) a variável output. O estudo empírico incidiu numa amostra composta por 82 equipas de trabalho pertencentes a 57 organizações portuguesas de diversos setores de atividade, a qual foi constituída através de amostragem por conveniência. Como técnica de análise de dados foi utilizada a regressão múltipla com mediação.

Na sua globalidade, os resultados apontaram no sentido de uma relação positiva entre a liderança transformacional e a confiança grupal, e de, igualmente, uma associação positiva desta última variável com a eficácia grupal. A mediação da confiança grupal na relação da liderança transformacional com a eficácia grupal nas quatro variáveis medidas (desempenho, qualidade da experiência grupal, viabilidade do grupo e melhoria dos processos grupais) foi total. Por conseguinte, os resultados do nosso estudo sugerem que a utilização de uma liderança de estilo transformacional poderá contribuir para melhores resultados da equipa através da promoção da confiança grupal.

Palavras chave: Liderança transformacional, Confiança grupal, eficácia grupal

Transformational leadership and team effectiveness: the mediating role of team trust

The present study has a main goal of understanding the influence of transformational leadership in group effectiveness, considering group trust as a mediator variable.

Using an IMOI type approach, the transformational leadership has been considered as input variable, the group trust (within its cognitive and affective dimensions), mediator variable and output variable, the team effectiveness (operated using four different criteria). The empirical study as focused on a sample composed by 82 work teams from 57 different Portuguese organizations working on different activity sectors, which was composed of convenience sampling. The multiple regression with mediation method was used as a data analysis technic.

In general, the results have not only shown a positive relationship between transformational leadership and group trust, as well as positive association of the latter variable with team effectiveness. The mediation of group trust relating transformational leadership with team effectiveness within the four measured variables (group performance, quality of group experience, group viability and team improvement processes) was whole. Furthermore, the results of our study have shown the use of transformational-style leadership could lead to better team results through improvement of group trust.

Key Words: transformational leadership, team trust, team effectiveness

Agradecimentos

Aos meus pais, por estarem sempre presentes. Por me terem possibilitado ter esta oportunidade de aprendizagem e crescimento e por terem sempre acreditado em mim sem nunca me permitir desistir. Obrigada por serem um modelo e exemplo de que muito me orgulho.

À minha madrinha, Dulcina, por ser uma segunda mãe que sempre me apoiou e ajudou a crescer, por toda a sua força e coragem. És um exemplo de garra e resiliência.

Ao Nuno, por estar sempre lá, por fazer parte de todos os momentos e por os tornar mais especiais só pela sua presença. Obrigada por acreditares em mim quando eu nem sempre o consigo fazer, obrigada por toda a força e confiança que me transmites e obrigada por estes quase sete anos ao teu lado.

Às minhas estrelinhas, Albano e Fernanda, que nos momentos mais difíceis sempre me dão força.

Aos meus tios, José e Isabel, e à minha prima Carolina, por fazerem parte da minha vida e acompanharem sempre o meu crescimento e evolução com carinho.

Ao Professor Doutor Paulo Renato Lourenço, meu orientador, pelo rigor e exigência com que orientou todo este projeto, e pela dedicação demonstrada para a concretização do mesmo e por todo o conhecimento partilhado. À Professora Teresa Rebelo pela boa disposição, motivação e por todos os ensinamentos e aprendizagens. À Professora Isabel Dimas pela disponibilidade demonstrada.

À Ana Raquel por me ter mostrado os encantos e tradições desta academia e por ter sido a melhor madrinha que Coimbra me podia ter dado. À Mariana pelo privilégio de ser tua madrinha e te ter acompanhado nesta etapa tão especial.

À Patricia por me ter acompanhado desde os primeiros momentos nesta cidade, obrigada por estares presente em todos os momentos.

À Rute, Daniela e Ângela o meu obrigada pelo apoio constante durante estes últimos dois anos, pelos almoços, pelos trabalhos e pelos bons momentos cheios de gargalhadas e boa disposição.

À Nádía e Susana, por serem as pessoas especiais que são e por me terem dado o privilégio de vos conhecer e de vos ter na minha vida. Obrigada pelos bons momentos e por todos os menos bons que com a vossa presença se tornaram mais fáceis.

À Serenela e à Lúcia, pela doçura e delicadeza e por me terem acompanhado na aventura de pertencer ao NEPECESS/AAC, Coimbra, sem vocês, não teria o mesmo encanto.

Ao Bruno, porque mesmo estando a maior parte do tempo do outro lado do oceano, sempre tinha uma palavra amiga. À Cláudia pela sua boa disposição e por ter sempre um sorriso a oferecer.

A todos quantos, de uma forma ou de outra permitiram a concretização deste projeto, o meu muito obrigada.

Índice

Introdução	1
I – Enquadramento conceptual	3
1. Liderança transformacional	3
2. Confiança grupal	6
3. Liderança transformacional, confiança grupal e eficácia grupal	9
II-Objetivos	12
III – Metodologia	14
1. Amostra	14
2. Procedimento de recolha de dados	15
3. Medidas	15
4. Procedimentos de análise de dados	18
IV – Resultados	19
1. Qualidades psicométricas dos instrumentos	19
2. Teste de hipóteses	22
V – Discussão	27
VI – Conclusão	28
Bibliografia	30
Anexos	37
Anexo 1 – Carta de Apresentação	38
Anexo 2 – Projeto de Investigação	40
Anexo 3 – Questionário Líder	44
Anexo 4 – Questionário Colaborador	49

Introdução

A evolução científica e tecnológica dentro e fora das organizações levou a uma reorganização da forma de trabalho, obrigando as organizações a trabalhar cada vez mais com base em equipas/grupos¹. A complexidade e o elevado dinamismo organizacional para que remete, devido à diminuição da presença de estruturas hierárquicas verticais, obrigou também a uma alteração no papel das chefias. Estas têm agora que assegurar a eficácia e o desenvolvimento das “suas” equipas (Ilgen, Hollenbeck, Johnson, Jundt, 2005) para que as mesmas contribuam positivamente para o futuro da organização. A liderança constitui, assim, um processo indissociável do trabalho em equipa, uma vez que a eficácia de uma equipa depende, também, do papel do líder e da forma como este desempenha a sua função.

Tendo em conta este papel relevante, a liderança tem sido desde há muito tempo alvo de estudo nas ciências organizacionais, o que fez emergir diversas teorias e abordagens e, também, múltiplas definições. No contexto da liderança formal, Yukl (2010) define-a como “o processo onde é exercida influência intencional sobre outras pessoas, para guiar, estruturar e facilitar as atividades e relações num grupo ou organização” (p.21).

Por volta dos anos 80 do século XX, face a alguma insatisfação da comunidade científica com os resultados que estavam a ser alcançados com a investigação realizada até ao momento com base nas teorias vigentes (Conger & Kanungo, 1994; Jing & Avery, 2008), emergiu uma nova visão para a liderança – a liderança transformacional – originalmente apresentada por Burns (1978). Desde então, a liderança transformacional tem sido objeto de múltiplos estudos e desenvolvimentos, assumindo grande centralidade na investigação dedicada à temática da liderança nos grupos e organizações (e.g., Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003; Schaubroeck, Lam & Cha, 2007; Wang & Howell, 2010).

O líder transformacional teria de ser capaz de partilhar uma visão de futuro com os seus subordinados e pares, bem como de promover o desenvolvimento intelectual dos mesmos tendo sempre em conta as suas características individuais, fazendo com que conseguissem ir para além das suas próprias expectativas (Bass, 1985; Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996). Estas características foram resumidas por Bass (1990), na sua abordagem à liderança transformacional, hoje uma referência, e na qual associa ao líder transformacional características e comportamentos que remetem para quatro dimensões (os 4 I's): influência idealizada, inspiração motivacional, estimulação intelectual e consideração individualizada. Uma equipa onde o líder apresentasse comportamentos transformacionais, traduzir-se-ia numa equipa mais eficaz e com maiores níveis de confiança no líder e em si mesma (Burke, Sims, Lazzara & Salas, 2007).

À semelhança do que ocorreu com a liderança transformacional,

¹ Termos usados indistintamente neste trabalho, tendo em conta trabalhos anteriores como os de Allen Hecht (2004) e, também, os de Dimas, Lourenço e Rebelo (2016)

também as alterações na estrutura das organizações levaram a um maior interesse pelo estudo da confiança ao nível grupal (Costa & Anderson, 2011) dada a sua pertinência para o bom funcionamento dos grupos (Dirks & Ferrin, 2001; Schaubroeck, Lam & Peng, 2011).

A confiança pode ser concebida como um traço, um processo, ou um estado emergente², variando a forma como é abordada, em função do interesse do investigador e, também, do nível de análise em que o mesmo se coloca. Sendo um traço, a confiança corresponderia a uma característica individual relativamente estável e corresponderia à tendência para se fazerem atribuições positivas sobre as intenções dos outros. Como um processo a confiança é vista como podendo enfraquecer o poder de outros comportamentos atitudes ou relações. Por fim, como um estado emergente, perspectiva que adotamos no presente trabalho, a confiança tende a ser descrita como uma atitude que pode ser desenvolvida ao longo do tempo de acordo com os fatores contextuais, sendo resultante de processos de interação (Burke, Sims, Lazzara & Salas, 2007).

De forma geral, a confiança tende a ser definida como a disposição para estar vulnerável, uma vez que implica necessariamente risco (DeOrtentiis, Summers, Ammeter, Douglas & Ferris, 2013). De uma forma particular, no contexto dos grupos, pode definir-se como o conjunto das perceções de confiabilidade que os membros de um grupo possuem relativamente uns aos outros (Langfred, 2004), e integra duas dimensões: a dimensão afetiva, que remete para a perceção de existência de partilha de ideias, sentimentos e preocupações no grupo, fundada na expectativa que os membros possuem no que respeita a receber apoio e compreensão por parte dos outros; e a dimensão cognitiva, que surge associada à perceção de confiabilidade nas atitudes de profissionalismo e de competência por parte dos colegas de equipa na realização das tarefas (Dimas, Alves, Lourenço, & Rebelo, 2016).

Sendo a confiança um facilitador da coordenação das atividades em grupos, compreendem-se facilmente os seus benefícios ao nível da eficácia grupal e, mesmo, organizacional (Costa, 2003).

Notemos, assim, que tanto a liderança transformacional, quanto a confiança parecem estabelecer uma relação com a eficácia grupal, bem como entre si, estabelecendo uma relação positiva, uma vez que os líderes transformacionais promovem a confiança em si mesmos e entre os seus membros, tal como já foi por nós referido. Neste sentido, a confiança grupal poderá constituir uma variável mediadora na relação entre a liderança transformacional e a eficácia grupal.

A eficácia grupal, sendo um constructo multidimensional e complexo, depende da interação de diferentes inputs, outputs e variáveis mediadoras (Rico, de la Hera, Taberner, 2011). Na sua avaliação, embora o critério mais utilizado seja o desempenho, a eficácia grupal pode ser medida por diferentes critérios, situados em distintas dimensões (Beaudin & Savoie, 1995; Rico, de

² De acordo com Marks, Mathieu, e Zaccaro (2001) os processos remetem para interações enquanto os estados emergentes são estados afetivos, emocionais ou cognitivos, que constituem resultados dessas interações.

la Hera, Tabernerero, 2011; Savoie & Beaudin, 1995). A este respeito, Aubé e Rousseau (2005) e Rousseau e Aubé (2010), autores em que ancoramos a operacionalização do constructo no presente trabalho, utilizam como critérios de medida da eficácia de grupo o desempenho, a viabilidade, a qualidade da experiência grupal e a melhoria dos processos grupais.

Considerando o anteriormente exposto, é objetivo deste trabalho analisar as relações entre liderança transformacional, confiança grupal e eficácia grupal. Assim, com base numa abordagem que assenta numa perspetiva sistémica de tipo IMOI (*input*, mediador, *output*, *input*) (Ilgen, Hollenbeck, Johnson e Jundt, 2005), no presente trabalho testar-se-á um modelo em que a liderança transformacional constitui a variável antecedente (*input*), a confiança grupal (nas dimensões afetiva e cognitiva) a variável mediadora e a eficácia (medida pelos critérios desempenho grupal, viabilidade de grupo, qualidade da experiência grupal e melhoria de processos de grupo) a variável resultado (*output*).

O presente trabalho está estruturado em quatro partes. A primeira corresponde a um enquadramento, onde será dada a base teórica dos constructos centrais da investigação realizada – liderança transformacional e confiança grupal – bem como apresentada e discutida a relação dos mesmos entre si e com a eficácia grupal. Na segunda parte encontram-se explicitados os objectivos e hipóteses de investigação. Na terceira parte explicita-se o estudo empírico realizado, incluindo a caracterização da amostra, a descrição dos instrumentos utilizados e suas qualidades psicométricas, os resultados obtidos e a discussão dos mesmos. Na quarta e última parte incluímos as principais conclusões e algumas limitações e pistas para aprofundamento da investigação no tema.

I – Enquadramento conceptual

1. Liderança transformacional

A liderança tem surgido na literatura sob diferentes abordagens, perspetivas e concepções (Yukl, 2010). Uma das primeiras abordagens ficou conhecida como a abordagem dos traços, que enfatiza a existência de um líder inato, isto é, os líderes teriam características de personalidade particulares que o distinguiriam dos outros indivíduos (Dimas, Alves, Lourenço & Rebelo, 2016; Yukl, 2010). Quando as atenções se viraram mais para o que acontecia de facto no local de trabalho e não para a personalidade do líder, surgiram as abordagens comportamentais, que tinham em conta as ações do líder no ambiente organizacional no que diz respeito ao trabalho (ou tarefa) e às relações entre colaboradores. Posteriormente, emergiram as abordagens situacionais, nas quais se valorizam os fatores contextuais, bem como a relação líder-colaborador. De acordo com esta abordagem todos os indivíduos podem aspirar a tornar-se líderes, no entanto teriam de possuir uma orientação (para a tarefa ou para as relações) que se ajustasse à situação, ou ser capazes de se adaptar à maturidade desenvolvimental do grupo, adequando, em função

disso, a sua ação (Dimas, Alves, Lourenço & Rebelo, 2016; Yukl, 1989; Yukl, 2010).

Todas estas abordagens, que podemos designar como clássicas, foram contestadas por diversos motivos e, não ignorando a sua importância no desenvolvimento da investigação nesta área, atualmente o foco de estudo volta-se para uma abordagem mais ampla de estilos de liderança (Dimas, Alves, Lourenço & Rebelo, 2016) onde se enquadram a liderança transformacional (que vai ser alvo de estudo neste trabalho) e a liderança transacional. Estes dois estilos surgiram com Burns (1978) e foram posteriormente foco de estudo e aprofundamento por Bass (1985) e por outros investigadores (e.g., Carless, Wearing & Mann, 2000; Hamstra, Yperen, Wisse & Sasenberg, 2014; Judge & Piccolo, 2004; Kuhnert & Lewis, 1987).

De acordo com Burns (1978) estes dois estilos de liderança seriam dois extremos de um continuum onde o que os diferenciava seriam as recompensas oferecidas na relação líder-liderados. Os líderes transacionais trabalhariam com base no reforço direto e, por contraste, os líderes transformacionais teriam uma visão mais a longo prazo e mais abrangente no que respeita às necessidades dos seus trabalhadores e, também por isso, naquilo que deveriam ser as suas recompensas (Avolio, Bass & Jung, 1999; Judge & Piccolo, 2004). Esta perspectiva unidimensional acerca da liderança transformacional e transacional foi, mais tarde, alterada por Bass (1985), para quem a liderança transformacional e a liderança transacional constituem dois constructos distintos.

O líder transacional seria aquele que procura manter os níveis de satisfação dos liderados no que respeita às suas necessidades físicas e psicológicas, punindo ou recompensando de forma contingente os comportamentos dos elementos do grupo, com vista ao alcance dos objetivos de ambas as partes (Bass, 1999; Bass, Waldman, Avolio & Bebb, 1987); por seu lado, o líder transformacional vai procurar que os membros da sua equipa ultrapassem as expectativas e metas propostas para eles próprios, promovendo o seu desenvolvimento e tendo em conta a individualidade de cada um (Bass & Riggio, 2006; Bass, Waldman, Avolio & Bebb, 1987; Podsakoff, Mackenzie, Moorman & Fetter, 1990; Zhu, Sosik, Riggio & Yang, 2012).

Bass (1985) apresentou um modelo inicial da liderança transformacional com quatro dimensões / componentes que contribuiriam para a eficácia organizacional (e a que já fizemos referência na Introdução do presente trabalho): influência idealizada (carisma), estimulação intelectual, inspiração motivacional e consideração individual (Bass, 1990; Bass 1999; Bosch, 2013). A influência idealizada e a inspiração motivacional ocorrem quando o líder traça um plano claro e explícito de objetivos futuros a atingir, mostrando confiança e determinação na sua concretização; a estimulação intelectual ocorre quando o líder promove a criatividade e inovação e, por último, a consideração individual é ativada quando o líder passa a ter em consideração as necessidades e preocupações dos membros da sua equipa e cria oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional (Bass, 1999; Bass & Avolio, 1993; Stone, Russel & Patterson, 2003).

Baseados no modelo a que acabámos de nos referir e em outros modelos

de liderança transformacional posteriores (e.g., Podsakoff, Mackenzie, Moorman & Fetter, 1990), Carless, Wearing e Mann (2000) desenvolveram um outro, que constitui aquele em que ancoramos o nosso trabalho, no qual identificaram sete comportamentos que os líderes transformacionais teriam de apresentar.

De acordo com os referidos autores o líder transformacional deveria ser capaz de comunicar a sua visão, desenvolver os membros da sua equipa, dar suporte, partilhar poder (empowerment), ser inovador, liderar pelo exemplo e ser carismático.

O líder transformacional tem de ser capaz de criar uma imagem de futuro, com metas e objetivos bem explícitos, comunicando esta visão de forma a motivar os trabalhadores e a promover comportamentos de acordo com os valores que o líder considera serem fundamentais ao bom funcionamento da organização (Carless, Wearing & Mann, 2000; Nadler & Tushman, 1990, Zhu, Sosik, Riggio & Yang, 2012). Esta visão única trás aos membros do grupo um propósito comum sob o qual têm de trabalhar de forma interdependente (Carless, wearing & Mann, 2000; Kouzes & Posner, 2003). O alinhamento dos objetivos dos membros com os objetivos do líder e subsequentemente com os objetivos grupais e organizacionais, vai permitir melhorar os níveis de performance da organização (Bosch, 2013; Carless, Wearing & Mann, 2000; Yukl, 2010).

Para motivar os membros do seu grupo a cumprir a visão que delineou, o líder transformacional tem de estar atento às preocupações e necessidades individuais de toda a sua equipa, permitindo e encorajando o desenvolvimento pessoal de cada membro (Yukl, 2010). Um clima de suporte, onde o líder tem em conta a pessoa individual, facilita o aparecimento de oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento que vão permitir aos membros do grupo superarem-se a si próprios (Bosch, 2013; Carless, Wearing & Mann, 2000).

Para além da atribuição de tarefas desafiadoras aos membros, o líder transformacional tem também de fazer o acompanhamento dessas tarefas dando suporte, mostrando confiança no trabalho dos membros da equipa e dando feedback. Isto é particularmente relevante quando são estabelecidos novos objetivos, mais desafiadores. Uma boa forma de dar suporte à equipa é através do reconhecimento público do seu trabalho, facto que vai permitir aos membros do grupo que se identifiquem mais com a equipa e com a visão do líder (Carless, Wearing & Mann, 2000).

Criar um clima de confiança e comunicação aberta vai permitir ao líder delegar tarefas, encorajando a autonomia dos membros do grupo no que respeita a processos de tomada de decisão e resolução de problemas. Para isso, o líder tem de ser capaz de dar poder à sua equipa para apresentar ideias e alterar políticas e processos e, simultaneamente, tem de suportar as decisões tomadas com base nessa atribuição de poder (Carless, Wearing & Mann, 2000; Bosh, 2013; Zhu, Newman, Miao & Hooke, 2013).

Procurando que a equipa se identifique com a sua visão, o líder transformacional tem também de ser inovador, procurando novas formas de abordar as situações para envolver os membros da equipa nos valores, crenças e objetivos laborais. Paralelamente, o líder transformacional tem também de

promover a criatividade na sua equipa, fazendo com que esta procure novas alternativas de ação que possam ser mais eficazes, melhorando o desempenho grupal (Carless, Wearing, & Mann, 2000; Henker, Sonnentag, & Unger, 2014).

Para cumprir tudo a que se propõem, os líderes transformacionais têm de ser congruentes na sua forma de estar, isto é, a forma como agem tem de ser compatível com os valores e objetivos que traçam para si e para a sua equipa, tendo, por isso, de agir como exemplo para os membros do seu grupo.

Por fim, de acordo com Carless, Wearing e Mann (2000), o líder transformacional deve ser também carismático. Esta é uma das mais importantes características que um líder pode ter. É este aspeto que vai permitir ao líder manter a organização combinando as características pessoais dos membros da sua equipa com as suas características pessoais, o que lhe confere uma imagem de confiabilidade, competência, respeito e dever ético. Deste modo, inspira a equipa a manter os níveis de desempenho que, por sua vez, vão suportar o desempenho organizacional (Bosch, 2013; Carless, Wearing & Mann, 2000; Nadler & Tushman, 1990).

O modelo de Carless, Wearing e Mann (2000), articula-se com o modelo proposto por Bass uma vez que nele se inspirou. Com efeito, embora a investigação de Bass (1999) tenha tido por objetivo estabelecer os componentes da liderança transformacional e o modelo de Carless, Wearing e Mann (2000) tenha procurado identificar os comportamentos que o líder deteria para que fosse considerado um líder transformacional, é possível conjugar os comportamentos propostos por Carless, Wearing e Mann (2000) e os componentes do modelo de Bass (1999). Assim, por exemplo, no que respeita ao comportamento comunicar uma visão, de acordo com Carless, Wearing e Mann (2000) o líder apresentaria características como: desenvolver uma imagem de futuro, trabalhar uma imagem comum para todos os trabalhadores, aproximar os valores dos colaboradores com os da organização. Estas características encontram-se também descritas no modelo de Bass e explicitado Bass e Riggio (2006) onde temos que “os líderes transformacionais comportam-se de forma que motiva e inspira os que estão à sua volta providenciando significado e desafios ao trabalho dos seus seguidores (...) Líderes mantêm os seguidores envolvidos visionando estados futuros atrativos” (p.6). No que diz respeito ao comportamento carismático os próprios autores do modelo em que ancoramos este trabalho (Carless, Wearing e Mann, 2000) identificam como sua referência o trabalho de Bass, indicando que, para eles, tal como para Bass, o carisma é o comportamento mais importante de um líder transformacional.

Assim, verificamos que apesar de uma diferente abordagem do conceito, as ideias basilares do que seria um bom líder transformacional encontram-se presentes em ambos os modelos.

2. Confiança grupal

O conceito de confiança, fruto da elevada complexidade que encerra e das disciplinas que o investigam, não remete para uma definição consensual.

De acordo com Rousseau, Sitki e Camerer (1998) e, também, Lewicki e Bunker (1995), as diferentes áreas que se interessam por esta temática (economia, psicologia, sociologia) apresentam diferentes definições. No entanto, na área da psicologia, a maioria dos autores considera que a confiança é um estado psicológico (Kramer, 1999; Gross, 2014; Rousseau, Sitki & Camerer, 1998) assente em duas figuras e nos seus atributos: o que confia; e aquele em quem se confia (Costa & Anderson, 2011; Rousseau, Sitki & Camerer, 1998). Para além do estado emergente, alguns autores consideram também os comportamentos de confiança como parte integrante da confiança (Costa & Anderson, 2011), como veremos nos modelos apresentados em seguida.

Assim, Mayer, Davis e Schoorman (1995) definem a confiança como “a propensão de uma parte ser vulnerável às ações de outra parte baseando-se na expectativa de que o outro vai desempenhar uma ação importante ao elemento que confia, independentemente da capacidade para monitorizar ou confrontar a outra parte” (p. 712). Esta é uma definição bastante abrangente e que pode ser utilizada nos diversos níveis de análise (individual, grupal e organizacional) e seus diferentes cruzamentos (Costa & Anderson, 2011; Schoorman, Mayer & Davis, 2007).

Sendo difícil chegar a uma definição universal para a confiança, de acordo com alguns autores (e.g., Costa, 2003; Grichanik, 2014) existem dois aspetos comumente presentes nas definições apresentadas: as expectativas positivas relativamente ao comportamento do outro e a predisposição para se tornar vulnerável aos outros.

Podemos ainda distinguir dois fatores sem os quais a confiança não existe: o risco e a interdependência. O risco cria oportunidade para a confiança. Se tivermos a certeza relativamente a alguma coisa, então, a confiança não será necessária, da mesma forma que não tendo informação nenhuma não temos uma base racional onde basear a nossa posição (Mayer, Davis & Schoorman, 1995; Lewis & Weigert, 1985, Rousseau, Sitki & Camerer, 1998; Zolin, Hinds, Fruchter & Levitt, 2004). Por outro lado, a interdependência é necessária porque numa relação de confiança os indivíduos envolvidos precisam da outra parte para a resolução da situação (Rousseau, Sitki & Camerer, 1998).

Assim, a confiança será formada com base em atribuições que fazemos aos motivos pelos quais os outros agem, sendo que essas atribuições vão originar crenças relativas aos comportamentos e expectativas que temos sobre os outros, e são contingentes a um determinado contexto, influenciando a capacidade de confiar ou não. Isto é, a perceção do contexto vai influenciar a imagem que o indivíduo que confia tem do outro (Costa, Roe & Tailieu, 2001; Mayer, Davis & Schoorman, 1995). A decisão de confiar implica uma série de atitudes e comportamentos que a refletem.

Embora muitas vezes abordado num nível de análise individual ou interpessoal, o nível de análise grupal tem, também, vindo a ser investigado por diversos autores (e.g., Costa & Anderson, 2011; Weber, 2008; Grichanik, 2014), sendo, no âmbito do presente trabalho, aquele que nos interessa particularmente, uma vez situarmos a esse nível a investigação que

realizámos.

No contexto grupal, a confiança tende a ser vista como uma das forças simbólicas mais importantes na dinâmica grupal (Costa et al., 2001) e, de acordo com Costa e Anderson (2011), pode ser definida como um “constructo latente baseado na propensão individual para confiar nos outros e na confiabilidade percebida de outros membros da equipa, que levam a comportamentos de cooperação e monitorização entre membros” (p. 123). De forma similar, Langfred (2004) define confiança grupal como o conjunto das perceções de confiabilidade que os membros de um grupo possuem relativamente uns aos outros.

Baseando-se nos estudos já realizados por Mayer, Davis e Schoorman (1995), Costa (2003), Costa e Anderson (2011) e, também, Costa, Roe e Tailieu (2003) consideram a existência de 4 componentes na confiança: a propensão para confiar, a confiabilidade percebida, os comportamentos cooperativos e os de monitorização.

A propensão para confiar é definida geralmente como predisposição para confiar nos outros e pode ser influenciada pelas experiências pessoais e de vida, os traços de personalidade, cultura, educação, variando por isso de indivíduo para indivíduo. Em situações grupais, a propensão para confiar varia em função de fatores situacionais e com os membros da equipa. A confiabilidade pode ser definida como as expectativas de um indivíduo de que o outro aja conforme o acordado. Assim, a confiabilidade percebida corresponde à avaliação feita às ações dos membros da equipa, sendo que estas devem ser percecionadas como honestas, íntegras e responsáveis. Essa avaliação é feita com base nos motivos, intenções e ações da outra parte. Os comportamentos cooperativos correspondem aos comportamentos que são indicativos de confiança, tais como uma comunicação aberta e aceitação de diferentes ideias/propostas, e os comportamentos de monitorização dizem respeito à necessidade que os membros de uma equipa possuem, para controlar os comportamentos de confiança dos restantes elementos. Estes dois tipos de comportamentos podem ser integrados num só componente: os comportamentos de confiança (Costa, Roe & Tailieu, 2001). A propensão para confiar e a confiabilidade dizem respeito a indicadores formativos, uma vez que refletem as perceções sobre os conceitos. Por sua vez, os comportamentos de confiança são indicadores reflexivos que podem ou não resultar das ações de confiança (Costa & Anderson, 2011).

Apesar de esta visão multidimensional da confiança ser bastante comum, alguns autores utilizam uma outra abordagem ao constructo e defendem uma bidimensionalidade onde se distinguem confiança de base afetiva e de base cognitiva (McAllister, 1995; Dirks & Ferrin, 2002; Webber, 2008). Seguindo esta ideia, neste trabalho vamos seguir a visão de McAllister (1995), mais tarde adaptada para contextos grupais por Grichanik (2014), onde a confiança adquire duas formas: a cognitiva e a afetiva (ou emocional).

A forma cognitiva ocorre na medida em que o indivíduo se baseia na informação situacional disponível e nas características dos indivíduos envolvidos para fundamentar a sua escolha na decisão de confiar ou não confiar, (que nunca é toda a informação possível, se não, não seria necessário

confiar). Esta forma de confiança está associada ao reconhecimento de atitudes de profissionalismo e de demonstração de competência por parte dos colegas do grupo na prossecução e realização das tarefas (Alves, 2012; Nascimento, 2015). Por outro lado, a forma emocional está relacionada com o investimento depositado nas relações de confiança, sendo que, para confiar, tem de existir a expressão de preocupação e procura de bem-estar para com o outro (McAllister, 1995). A escolha de confiar ou não confiar assenta, no caso desta forma de confiança, na informação relacional/emocional. Trata-se de uma forma de confiança que se relaciona, assim, com a perceção de existência de partilha de sentimentos e preocupações dentro do grupo, na expectativa de receber apoio e compreensão por parte dos outros (Alves, 2012; Nascimento, 2015).

À semelhança de autores como Costa, Roe e Taillieu (2001), consideraremos (conforme referimos já) na presente investigação, a confiança como um estado emergente grupal.

3. Liderança transformacional, confiança grupal e eficácia grupal

O objetivo último de um grupo no contexto de uma organização produtiva, quando inicia as suas funções, será sempre o de atingir os objetivos a que se propõe ou que lhe são propostos (Dimas, Alves, Lourenço & Rebelo, 2016). Desta forma, ao longo do tempo têm sido realizados múltiplos estudos, bem como têm sido desenvolvidos diversos modelos de funcionamento e eficácia das equipas (e.g., Campion, Medsker & Higgs, 1993; Cohen & Ledford, 1994; Gladstein, 1984; Kozlowski & Ilgen, 2006; McGrath, Arrow & Berdahl, 2000), com vista a tentar compreender e explicar os fatores que contribuem para tornar um grupo mais eficaz.

De uma forma geral, sobretudo até finais do Século XX, grande parte dos modelos de funcionamento e eficácia de grupo assentava no modelo geral I-P-O (input – process- output) (Gil, Rico & Sánchez-Manzanares, 2008), inicialmente apresentado por McGrath (1964). Neste modelo é identificado um conjunto de variáveis (inputs e processos) que se julga exercerem influência sobre a eficácia (resultados ou outputs) isto é, constituírem seus antecedentes (Hackman, 1987; Rico, de la Hera, Taberner, 2011). Os inputs referem-se aos recursos das equipas, sejam eles externos ou internos, quer a nível individual (e.g., competências, traços de personalidade), grupal (e.g., estrutura da tarefa, influências de liderança externa) ou organizacional (e.g., características do design organizacional, complexidade ambiental). Estes podem ou não ser facilitadores da eficácia grupal (Kozlowski, Ilgen, 2006; Mathieu, Maynard, Rapp, Gilson, 2008; Rico, de la Hera, Taberner, 2011). Os processos correspondem às atividades em que os elementos do grupo se envolvem combinando recursos para realizar as tarefas propostas. Estes medeiam a transformação dos inputs em outputs. Por último, os outputs, dizem respeito aos resultados (constituindo os critérios de medida da eficácia), produtos da atividade do grupo que são valorizados por um ou mais membros do grupo ou por “observadores” externos ao grupo (outros grupos, clientes, fornecedores, topo estratégico, etc).

À medida que a investigação no domínio dos grupos foi evoluindo e foi incorporando, cada vez mais, a complexidade e dinamismo que caracterizam o fenómeno/sistema grupo, este modelo começou a ser visto como insuficiente, uma vez que não refletia todas as características que se considerava que as equipas detinham, em termos dos referidos dinamismo e complexidade (Ilgen, Hollenbeck, Johnson & Jundt, 2005). De entre as diversas críticas formuladas ao modelo I-P-O, três parecem assumir particular relevo. A primeira tem a ver com o facto de o termo processos não representar a totalidade de fatores que medeiam a transformação dos inputs em outputs. Nesse contexto, Marks et al, (2001) chamaram a atenção para a distinção ente processos (associados à interação) e estados emergentes (resultantes da interação)³, fazendo notar que os diversos modelos tendiam a incluir nos ditos “processos”, também estados emergentes de grupo (cognitivos, motivacionais e emocionais), não distinguindo uns de outros. Uma segunda crítica relaciona-se com a causalidade linear, de algum modo pressuposta no modelo e enfatizada pela utilização dos hífens presentes na sigla, ignorando a variedade e complexidade de relações causais entre as variáveis (não necessariamente lineares). Finalmente, a terceira, refere-se diretamente ao pouco dinamismo do modelo I-P-O, ao não explicitar, de forma clara, a presença de ciclos de feedback, em que os outputs se podem tornar novos inputs criando um novo ciclo ou episódio de funcionamento grupal (Ilgen, Hollenbeck, Johnson & Jundt, 2005; Mathieu, Maynard, Rapp, Gilson, 2008). Tendo isto em consideração Ilgen, Hollenbeck, Johnson e Jundt (2005) sugeriram um modelo alternativo - o modelo IMOI. Neste modelo, a substituição do P (processos) por M (mediadores) permite reduzir a ambiguidade presente no modelo I-P-O, explicitando que, na verdade, além dos processos, também outras variáveis que não são processos, mas estados emergentes, medeiam a relação entre inputs e outputs. O facto de acrescentar um I no final da sigla que representa o modelo sugere, desde logo, a existência de ciclos, acentuando a dinâmica temporal de um grupo. A ausência de hífen elimina a ideia de linearidade na relação entre as variáveis. Adicionalmente, o modelo IMOI acentua a natureza multidimensional da eficácia, passível de ser medida por múltiplos critérios, situados em diferentes dimensões (aspeto que não era enfatizado pelo modelo I-P-O).

A respeito da diversidade de critérios de medida e da multidimensionalidade, autores como Rico, Alcover de la Hera e Taberner (2011), na sua revisão da literatura acerca da eficácia grupal, consideram que a avaliação da eficácia grupal tende a incluir critérios de medida do desempenho grupal (de realização de objetivos de tarefa), de satisfação, de viabilidade e de inovação. Por seu lado, Savoie e Beaudin (1995), Beaudin e Savoie (1995) e, também, Savoie, Larivière e Brunet (2006) acentuam que os múltiplos critérios de eficácia grupal podem ser agrupados em diferentes dimensões interdependentes: económica, social, perenidade (ou sistémica), política (ou reputação) e inovação. É nesta linha que se inserem os trabalhos de Aubé e Rousseau (2005) e, também, de Rousseau e Aubé (2010), nos quais se ancora a abordagem à eficácia de grupo que adotamos nesta dissertação.

³ A este respeito, cf. Nota de rodapé 2.

De acordo com os referidos autores, a eficácia deve ser avaliada por mais do que um critério, tendo em conta a sua complexidade. Assim, para além do desempenho (correspondente à dimensão económica), os autores utilizaram também a qualidade da experiência grupal (dimensão social), a viabilidade da equipa (associada à dimensão perenidade), e a melhoria dos processos grupais (dimensão inovação).

O desempenho da equipa, enquanto critério da dimensão económica, corresponde à medida segundo a qual a equipa concretiza, em termos de qualidade e quantidade, as tarefas e objetivos grupais; a qualidade da experiência grupal diz respeito à medida em que o clima grupal é positivo, isto é, se os elementos do grupo conseguem manter relações positivas entre si no decorrer do cumprimento das suas tarefas; a viabilidade da equipa pode ser definida como a capacidade da equipa para se adaptar a alterações (internas ou externas) bem como a probabilidade de a equipa continuar a trabalhar como tal no futuro, isto é, ser perene; por fim, a melhoria dos processos grupais, refletindo a dimensão inovação, pode ser conceptualizada como a capacidade dos membros do grupo para eliminar as deficiências nos processos grupais existentes desenvolvendo soluções inovadoras que permitam melhorar os resultados (Aubé & Rousseau, 2005; Rousseau & Aubé, 2010).

As relações entre a liderança transformacional, a confiança grupal e a eficácia grupal têm sido já estudadas por diversos autores e de acordo com diversas perspetivas.

No que diz respeito à relação liderança transformacional–eficácia grupal, diversos estudos apontam para que este tipo de liderança tenha um impacto positivo na eficácia grupal (Rico, de la Hera, Tabernero, 2011). Como seria de esperar a maioria dos estudos reporta os efeitos positivos no critério de desempenho (Braun, Peus, Weisweiler & Frey, 2013; Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002; Judge & Piccolo 2004; Wang, Oh, Courtright, Colbert, 2011), no entanto outros estudos apontam para esta relação também considerando a dimensão inovação, (Mumford, Ginamarie, Scott, Gaddis & Strange, 2002; Li, Mitchell & Boyle, 2015), no que diz respeito ao critério específico da melhoria dos processos de grupo temos o estudo de Martins (2015) onde a relação entre liderança transformacional e melhoria dos processos de grupo se mostrou significativa, foi também encontrada uma relação positiva do *team empowerment* com este critério (Kikman, Rosen, Tesluk & Gibson, 2004). No que respeita à viabilidade da equipa não foram encontrados estudos empíricos que estabeleçam esta relação, no entanto, ao nível conceptual, sabemos que a liderança transformacional aumenta a satisfação e motivação dos membros da equipa permitindo o desenvolvimento da equipa (Braun, Peus, Weisweiler, Frey, 2012; Gross, 2014; Pongpearchan, 2016), e reduzindo o turnover. Deste modo, poderemos supor que a liderança transformacional irá incrementar a viabilidade da equipa.

No que respeita à relação entre confiança grupal e eficácia grupal, a qual tem sido amplamente estudada, a literatura aponta para uma relação positiva entre aquelas variáveis. Para além dos inúmeros estudos sobre a relação positiva com o desempenho do grupo (Burke, Sims, Lazzara & Salas, 2007; Costa, Roe & Taillieu, 2001; DeOrtentiis, Summers, Ammeter, Douglas

& Ferris, 2013; Fung, 2014; McAllister, 1995), também os estudos centrados sobre a viabilidade grupal apontam, igualmente, para um efeito positivo da confiança (das suas duas dimensões) sobre aquela variável (Grichanik, 2014). De igual modo, a confiança tende a estar associada a maior satisfação e a uma redução do absentismo, o que sugere que a confiança produz um efeito positivo sobre a qualidade da experiência grupal (Costa, Roe & Taillieu, 2001). Relativamente à melhoria dos processos grupais, embora não tenhamos encontrado estudos empíricos que relacionem a confiança com aquela variável, a literatura sustenta que quando a confiança entre os membros da equipa aumenta, aumenta, igualmente, a partilha de ideias e informações. Poderemos, deste modo, supor que existirá também uma melhoria dos processos grupais (Costa, Roe & Taillieu, 2001; Grichanik, 2014; Gross, 2014).

Porque, para além de efeito direto sobre a eficácia, a literatura sugere, também, que a liderança transformacional pode ter um efeito indireto, mediado por outras variáveis (e.g., Choi, Goh, Adam, Tan, 2016; Martins, 2016), a confiança grupal poderá, assim, constituir uma variável mediadora, uma vez que os estudos sugerem uma relação positiva entre a liderança transformacional e a confiança grupal (e.g., Gross, 2014; Schlechter & Strauss, 2008; Zhu, Newman, Miao & Hooke, 2013). Importa notar, no entanto, a este respeito, que embora, de uma forma global, a literatura sugira um efeito positivo da confiança grupal na relação entre a liderança transformacional e a eficácia (e.g., Braun, Peus, Weisweiler & Frey; 2013; Gross, 2014), o estudo realizado por Zhu, Newman, Miao e Hooke (2013) encontrou um efeito mediador (positivo), somente da confiança de base afetiva, facto que acentua a relevância de continuar a estudar esta relação, tendo em vista melhor clarificar a mesma.

II – Objectivos

Com base na revisão da literatura que efetuámos acerca das relações entre os constructos em análise na presente investigação, o principal objetivo deste trabalho consiste em estudar o papel mediador da confiança grupal na relação entre a liderança transformacional e a eficácia grupal. Para tal, adotando uma abordagem IMOI⁴ testaremos um modelo de mediação, em que a liderança transformacional constitui a variável input, a confiança (nas suas dimensões cognitiva e afetiva) a variável mediadora e os critérios de eficácia grupal (desempenho, qualidade da experiência grupal, viabilidade e melhoria de processos) as variáveis output (cf. Fig. 1),

⁴ O facto de investigarmos a confiança grupal enquanto estado emergente e, também, por considerarmos múltiplos critérios de eficácia, um pressuposto explícito do modelo IMOI contribuem, decisivamente, para nos colocarmos no contexto deste tipo de modelos. Apesar disso, dada a natureza transversal do nosso estudo, estamos conscientes de que não exploramos todas as potencialidades que o modelo contém.

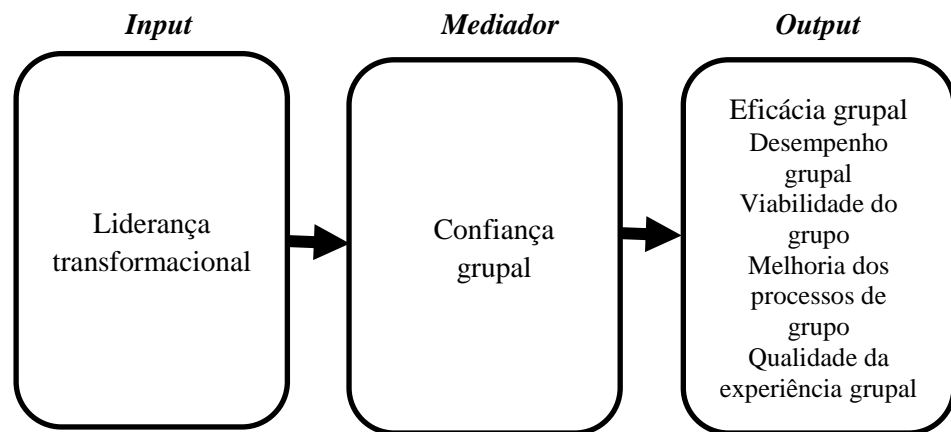


Fig. 1 Modelo hipotético da mediação da confiança grupal da relação da liderança transformacional com a eficácia grupal.

De acordo com o objetivo enunciado, formulamos as seguintes hipóteses de investigação:

H1: A liderança transformacional está positivamente relacionada com

- A. a dimensão cognitiva da confiança grupal
- B. a dimensão afetiva da confiança grupal

H2: A dimensão cognitiva da confiança grupal está positivamente relacionada com

- A. o desempenho grupal
- B. a viabilidade de grupo
- C. a qualidade da experiência grupal
- D. a melhoria de processos grupais

H3: A dimensão afetiva da confiança grupal está positivamente relacionada com

- A. o desempenho grupal
- B. a viabilidade de grupo
- C. a qualidade da experiência grupal
- D. a melhoria de processos grupais

H4: A dimensão cognitiva da confiança grupal medeia a relação entre a liderança transformacional e

- A. o desempenho grupal
- B. a viabilidade de grupo
- C. a qualidade da experiência grupal
- D. a melhoria de processos grupais

H5: A dimensão afetiva da confiança grupal medeia a relação entre a liderança transformacional e

- A. o desempenho grupal

- B. a viabilidade de grupo
- C. a qualidade da experiência grupal
- D. a melhoria de processos grupais

III - Metodologia

1. Amostra

O presente estudo partiu de uma amostra inicial de 104 equipas⁵ correspondentes a 66 organizações e 556 participantes (452 membros e 104 líderes). Com base na análise aos *missing values*, foram eliminados todos os elementos cujos valores ausentes fossem mais de 10% do questionário (Bryman & Cramer, 2004). A eliminação destes elementos conduziu à necessidade de eliminar 22 equipas, uma vez que as mesmas deixaram de ter questionários respondidos e válidos de, pelo menos, 50% dos membros da equipa, critério que adotámos para que uma equipa pudesse ser incluída na amostra.

Recorreu-se, posteriormente, ao teste MCAR de Little para as escalas utilizadas, o que nos permitiu verificar se a distribuição das respostas ausentes era aleatória, indicando-nos a forma mais correta de substituição destes valores. Assim, a escala da liderança transformacional apresentou um valor de $\chi^2(33) = 30.54, p = .59$. À semelhança desta, também a escala do desempenho apresentou um valor não significativo $\chi^2(7) = 4.05, p = .77$, razão pela qual, nestes casos, os valores ausentes foram substituídos pela média. No que respeita à escala da Confiança grupal, que apresentou valores significativos ($\chi^2(87) = 249.16, p < .001$), recorreu-se ao método de *expectation maximization* para substituir as respostas ausentes, uma vez que estas apresentavam uma distribuição não aleatória. As restantes escalas utilizadas (qualidade da experiência grupal, viabilidade e melhoria dos processos grupais) não continham valores omissos.

Assim, chegou-se a uma amostra válida de 82 equipas de trabalho, que correspondem a 57 organizações e a 435 participantes (353 membros e 82 líderes).

As organizações mais representadas são as de pequena dimensão (42%), sendo o setor dos serviços o mais presente (72.5%).

No que respeita às 82 equipas, estas têm em média 6 elementos (DP= 3.55), variando entre 3 e 18 elementos. O setor dos serviços é o mais representado (41.5 %) seguindo-se a área comercial (19.5%). As áreas da produção, projetos, administrativa e gestão, no seu conjunto, incluem 39% das equipas da amostra.

Os membros das equipas tinham idades compreendidas entre os 18 e os 70 anos (M=38.10, DP= 12.33), sendo 33% do sexo masculino e 67% do sexo feminino. Relativamente às habilitações literárias 63.3% tem formação igual

⁵ Considerou-se equipa de trabalho, um conjunto de três ou mais elementos que se reconhecessem como equipa e interagissem de forma regular e interdependente tendo em conta objetivos comuns (Lourenço, 2002)

ou inferior ao 12º ano e 36.7% tem formação superior. Em média, os membros apresentavam uma antiguidade na equipa de trabalho de 5 anos e meio (M= 5.52, DP= 7.25) variando entre 0.3 e 46 anos.

Os líderes, por sua vez, apresentam idades compreendidas entre os 20 e os 66 anos (M= 42.16, DP= 10.86) sendo 57% do sexo masculino e 43% do sexo feminino. No que diz respeito às habilitações literárias mais de 50 % dos líderes têm estudos iguais ou superiores à licenciatura (55.7%). Os líderes estão na equipa que chefiam, em média, há 5 anos (M= 5.00, DP= 4.87) variando entre os 0.12 e os 20 anos.

2. Procedimento de recolha de dados

Os dados foram recolhidos usando o método de amostragem por conveniência (Hill & Hill, 2012), no período entre novembro de 2016 e janeiro de 2016. Foram utilizados questionários diferentes para membros e líderes, embora a sua aplicação em cada equipa tenha ocorrido simultaneamente.⁶ O questionário do líder, sendo mais curto, levava um tempo estimado de 10 minutos de preenchimento, enquanto o dos membros cerca de 20 minutos.

O contacto inicial com as organizações foi feito pessoalmente ou por via eletrónica (email) e, nesta fase, era apresentado o projeto e os seus objetivos (cf. Anexo 1). No caso de a organização aceitar cooperar na investigação era disponibilizada uma explicação detalhada de todo o projeto e de como se procederia na recolha dos dados na organização, indicando os direitos e deveres da organização e da equipa de investigação, garantindo sempre o esclarecimento de todas as dúvidas (cf. Anexo 2).

A aplicação dos questionários cumpriu os pressupostos éticos no que respeita à confidencialidade e anonimato, bem como ao consentimento informado.

A aplicação foi feita, na sua maioria, presencialmente, por um membro da equipa de investigação. Nos casos em que tal não ocorreu, o líder responsabilizou-se pela posterior distribuição e recolha dos questionários preenchidos pelos membros da sua equipa. Nestes casos, de forma a garantir o anonimato e a confidencialidade dos dados, foram entregues envelopes onde cada membro colocaria o seu questionário preenchido, selando-o, em seguida, para que somente a equipa de investigação pudesse aceder às suas respostas. Foi também feita a aplicação dos questionários numa plataforma online. Neste caso, a lista de emails nunca foi disponibilizada.

É ainda relevante referir que os dados foram analisados ao nível grupal, não tendo por isso sido utilizados quaisquer resultados individuais.

3. Medidas

Os instrumentos de medida utilizados para a realização deste estudo foram os seguintes: 1) *Global Transformational Leadership* desenvolvido por Carless, Wearing e Mann (2000); *Trust Questionnaire* de Grichanik (2014);

⁶ Para além da autora da presente dissertação os dados foram recolhidos também por Dias (2017), Grilo (2017), Ferreira (2017), Palácio (2017) e Pinho (2017).

Quality of group Experience de Aubé e Rousseau (2005), aplicados aos membros, e que medem, respetivamente, a Liderança transformacional, a Confiança grupal e a qualidade da experiência grupal (dimensão social da eficácia grupal); 2) *Team Performance* de Rousseau e Aubé (2010); *Team Viability* de Aubé e Rousseau (2005); *Team Process Improvement* de Rousseau e Aubé (2010), aplicados aos líderes, e que medem, respetivamente, o desempenho grupal, a viabilidade grupal e a melhoria dos processos grupais (dimensões económica, perenidade e inovação, da eficácia grupal). Foram, também, recolhidos alguns dados demográficos, nomeadamente idade, género, antiguidade na equipa, habilitações literárias, dimensão da equipa e setor de atividade da organização e da equipa.

Todas as escalas foram previamente adaptadas para a língua portuguesa e mostraram evidências de validade para as amostras estudadas. A escala de confiança grupal, no seu processo de adaptação realizado por Nascimento (2015), foi, contudo, utilizada somente numa amostra de grupos de estudantes do ensino superior, razão pela qual, como veremos noutra secção do presente trabalho, por contraste com as restantes escalas, em que realizámos somente análise de fiabilidade, realizámos novos estudos de dimensionalidade.

Liderança transformacional: Foi utilizada a versão portuguesa do GTL de Carless, Wearing e Mann (2000) de forma a avaliar a perceção que os colaboradores têm do seu líder. A versão portuguesa foi adaptada por Van Beveren (2015) e é composta por 7 itens, avaliados numa escala de likert de 5 pontos (1 “quase não se aplica” a 5 “aplica-se quase totalmente”). Alguns itens de exemplo são (a) “O meu líder comunica uma visão clara e positiva do futuro”, (b) “O meu líder encoraja e atribui reconhecimento aos seus colaboradores”, (c) “O meu líder é claro acerca dos seus valores e pratica o que defende”(cf. Anexo 4). O estudo de análise fatorial confirmatória realizado por Van Beveren apontou para um ajustamento satisfatório entre os dados e o modelo hipotético ($\chi^2 = 43.89, p < .001, gl = 14, CFI = .98, RMSEA$ de 0.97). Esta escala apresentou um alfa de Cronbach de .93, considerado como excelente de acordo com a classificação proposta por Nunnally (1978). Estudos de fiabilidade realizados por Martins (2016), Pessoa (2016) e Aniceto (2016) apontaram para resultados semelhantes tendo sido obtido um alfa de Cronbach de .96.

Confiança grupal: foi utilizada a versão portuguesa da escala da confiança originalmente proposta por McAllister (1995) e que foi posteriormente adaptada para nível grupal por Grichanik (2014). A versão portuguesa foi traduzida e adaptada por Nascimento (2015) e pretende medir a confiança no seio das equipas. A escala, na sua versão original, é composta por 10 itens divididos em duas dimensões: a cognitiva, com os primeiros 5 itens da escala, e a emocional, com os restantes 5 itens. A escala de resposta utilizada é de tipo likert de 6 pontos com valores desde 1 - discordo muito a 6 - concordo muito. De referir que o item 5 é invertido. Alguns itens de exemplo são: (a) “Os meus colegas encaram os objetivos do grupo com profissionalismo e dedicação”, (b) “Os meus colegas confiam neste grupo, (c) “Considero que todos fizemos um investimento emocional considerável na nossa relação de trabalho” (cf. Anexo 4). Na versão portuguesa, com base em procedimentos

de análise fatorial exploratória, Nascimento (2015) chegou a uma estrutura fatorial com as duas dimensões da escala original. No entanto, nesta versão, a escala passou a ser composta por 7 itens (quatro para a dimensão cognitiva e três para a dimensão afetiva) tendo sido eliminados os itens 5, 8 e 10 por apresentarem saturações cruzadas (*cross-loadings*), isto é, saturarem nas duas dimensões em estudo (o item 5 apresentou, além disso, uma baixa correlação com a escala). A solução extraída das análises explica um total de 81.9% da variância da amostra. A escala revelou uma consistência interna de .91 para a dimensão de tarefa e .90 para a dimensão socioafetiva (Nascimento, 2015).

Pelo facto de esta versão, como afirmámos já, ter sido adaptada somente numa amostra de estudantes, optámos por aplicar, no presente estudo, toda a escala original e proceder a novos estudos de dimensionalidade e de fiabilidade (cf. Secção Procedimento de Análise de dados).

Desempenho grupal: Foi utilizada a versão portuguesa da escala Team Performance de Rousseu e Aubé (2010) que mede o desempenho do grupo em 5 indicadores: atingir objetivos de desempenho; produtividade, qualidade do trabalho realizado, respeito pelos prazos e respeito pelo orçamento. A versão portuguesa foi traduzida e adaptada por Albuquerque (2016), tem 5 itens e utiliza uma escala tipo likert de 5 pontos (1 – muito baixo a 5 – muito alto). Na análise em componentes principais realizada por Albuquerque (2016), todos os itens saturaram acima de .64, explicando 58.75% da variância total, possuindo comunalidades superiores a .40. O alfa de Cronbach ($\alpha = .81$) apontou para uma boa consistência interna da escala. Estudos confirmatórios de Martins (2016), Pessoa (2016) e Aniceto (2016) revelaram um adequado ajustamento dos dados ao modelo unidimensional ($\chi^2(3) = 2.90, p = .407$, CFI = 1.00, RMSEA = .000), tendo a escala apresentado valores semelhantes aos obtidos por Albuquerque (2016) no que diz respeito à consistência interna ($\alpha=.83$). De igual modo, os estudos de Bader (2017) e Maia (2017) apontaram para um valor de consistência interna semelhante aos anteriores ($\alpha=.84$).

Viabilidade da equipa: Foi utilizada a versão portuguesa da escala Team Viability de Aubé e Rousseau (2005), traduzida e adaptada por Albuquerque (2016). A escala apresenta 4 itens classificados numa escala de likert de 5 pontos (1- quase não se aplica a 5 – aplica-se quase totalmente). Alguns itens de exemplo são: (a) “Os membros da equipa adaptam-se às mudanças que ocorrem no seu ambiente de trabalho” e (b) “Os membros desta equipa poderiam trabalhar juntos por um longo período de tempo” (cf. Anexo 3). A solução retida, através de uma análise em componentes principais, explica 56.72% da variância total, sendo que todos os itens saturaram acima de .68, possuindo comunalidades superiores a .47. O resultado da análise da consistência interna (.74) refletiu um valor de alfa de Cronbach aceitável, de acordo com a classificação proposta por Nunnally (1978). Estudos confirmatórios de Martins (2016), Pessoa (2016) e Aniceto (2016) revelaram um bom ajustamento dos dados ao modelo unidimensional ($\chi^2(2) = 1.88, p = .392$, CFI = 1.00, RMSEA = .000). Nos referidos estudos obteve-se um valor de consistência interna de .72 (cf. Aniceto, 2016; Martins, 2016; Pessoa, 2016). Valor semelhante (.75) foi obtido por Bader (2017) e Maia (2017).

Melhoria dos processos de grupo: Foi utilizada a versão portuguesa da escala Team Process Improvement, traduzida e adaptada por Albuquerque (2016). É composta por 5 itens respondidos numa escala de likert de 5 pontos (1- quase não se aplica a 5 – aplica-se quase totalmente). Alguns exemplos de itens são: (a) “Os membros desta equipa têm implementado com sucesso novas formas de trabalhar para serem mais produtivos”, (b) “Os membros desta equipa têm implementado com sucesso novas formas de trabalhar para diminuir o tempo de concretização das tarefas” (cf. Anexo 3). Da análise exploratória em componentes principais, realizada por Albuquerque (2016) emergiu uma solução unifactorial responsável por 70.2% da variância total, onde os itens apresentaram saturações superiores a .82 e comunalidades superiores a .67. O alfa de Cronbach foi de .89 e por isso superior aos valores de referência (Nunnally, 1978). Estudos confirmatórios realizados por Aniceto (2016), Martins (2016) e Pessoa (2016) revelaram ajustamento dos dados ao modelo unidimensional ($\chi^2(4) = 6.43, p = .169, CFI = .99, RMSEA = .071$). As referidas autoras e, também, Bader (2017) e Maia (2017), nos seus estudos, obtiveram bons valores de consistência interna (.86 e .85, respetivamente).

Qualidade da experiência grupal: Foi utilizada a versão portuguesa da escala Quality of Group Experience de Aubé e Rousseau (2005). O instrumento foi traduzido e adaptado por Albuquerque (2016), integra 3 itens avaliados por uma escala de likert de 5 pontos (1- discordo fortemente a 5 – concordo fortemente) e avalia a qualidade do clima intragrupal. Alguns exemplos de itens são: (a) “Na nossa equipa, o clima de trabalho é bom”, (b) “Na nossa equipa damos-nos bem uns com os outros” (cf. Anexo 4). A Análise em Componentes Principais realizada por Albuquerque (2016) revelou uma solução unifactorial onde o fator extraído explica 90.82 % do total de variância. Os itens apresentaram saturações superiores a .94 e comunalidades superiores a .88. A escala apresentou um alfa de Cronbach de .95. Estudos posteriores onde foi utilizada a mesma escala apresentaram valores semelhantes de consistência interna nomeadamente .94 (Aniceto, 2016; Bader, 2017; Maia, 2017; Martins, 2016; Pessoa, 2016).

4. Procedimentos de análise de dados

A avaliação das qualidades psicométricas da escala de confiança, nomeadamente a análise da dimensionalidade e da fiabilidade, foi realizada através de Análise em Componentes Principais (ACP) e da estimação do alfa de Cronbach, respetivamente. As escalas de liderança e de eficácia (nas suas quatro dimensões) foram avaliadas apenas no que respeita à fiabilidade⁷ uma vez que tinham sido já realizados estudos confirmatórios em investigações anteriores com amostras semelhantes (cf. Aniceto, 2016, Martins, 2016; Pessoa, 2016).

Considerando que a informação foi recolhida a nível individual, mas os

⁷ Utilizou-se como valor de referência valores superiores a .70 para a consistência interna (Nunnally, 1978). De acordo com Tabachnick e Fidell (2007) considerou-se, para as saturações factoriais o pontos de cut-off de .32 para saturações fracas, .45 para saturações razoáveis, .55 para saturações boas, .63 muito boas e .71 para saturações excelentes. Relativamente às comunalidades consideramos o valor de cut-off de .40 (Stevens, 2009).

dados seriam analisados a nível grupal, nas escalas respondidas pelos membros foi necessário fazer a agregação dos mesmos. Para justificar a agregação procedemos ao cálculo do índice AD_M (Average Deviation Index) (Burke, Finkelstein, & Dusig, 1999).

Este procedimento foi realizado para as escalas que avaliam a Liderança transformacional, a Confiança grupal e a Qualidade da Experiência Grupal. O ponto de corte para a escala GTL e para a escala de qualidade da experiência grupal foi de 0.83 e para a escala de Confiança foi de 1. Considerando que os valores médios obtidos para o AD_M se situaram, para todas as escalas analisadas, abaixo do ponto de corte (cf. Tabela 1), seguindo o procedimento adotado por Gamero, Gonzalez-Romá, e Peiró (2008), não foi excluída qualquer equipa.

Tabela 1.

Índices de Concordância AD_M para a Liderança Transformacional, Confiança Grupal e Qualidade da Experiência Grupal

Escala	Média	Mínimo	Máximo	Ponto de corte
Liderança transformacional	0.44	0.00	1	0.83
Confiança afetiva	0.49	0.00	1.5	1
Confiança cognitiva	0.41	0.00	1.13	1
Qualidade da experiência grupal	0.30	0.00	0.78	0.83

Tendo em vista o teste das hipóteses procedeu-se, num primeiro momento, a uma análise de correlações entre as variáveis em estudo (liderança transformacional, confiança grupal nas suas duas dimensões e eficácia grupal nas suas quatro dimensões). Nesta análise incluiu-se, também, a variável dimensão da equipa, a qual foi tratada como variável de controlo, uma vez que os estudos indicam que esta tem influência nos resultados das equipas (Brewer & Kramer, 1986). O teste das hipóteses de mediação foi realizado através de regressão múltipla, seguindo o método do produto dos coeficientes proposto por MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West e Sheets (2002). De acordo com este método são necessárias três condições para que a mediação seja suportada: (1) a relação entre VI e mediador tem de ser estatisticamente significativa, (2) a relação entre mediador e VD tem de ser estatisticamente significativa, controlando a VI e (3) o efeito mediado tem de ser estatisticamente significativo.

IV - Resultados

1. Qualidades psicométricas dos instrumentos

Numa fase inicial foi realizado um estudo piloto numa equipa com 5 elementos, com características semelhantes aos grupos objeto de estudo, para averiguar a clareza das instruções dos instrumentos utilizados, detetar dificuldades na interpretação dos itens e estimar o tempo de preenchimento

necessário. O teste, que incluiu um momento de reflexão falada, após aplicação dos instrumentos, decorreu com normalidade não tendo sido apontadas quaisquer dificuldades de interpretação. O líder despendeu aproximadamente 10 minutos para responder ao questionário, enquanto os membros demoraram entre 12 e 23 minutos.

Como já foi referido e justificado, para as análises psicométricas foi realizado estudo de dimensionalidade e de fiabilidade para a escala que avalia a confiança grupal e de fiabilidade para as restantes escalas.

O estudo da dimensionalidade da escala de Confiança foi iniciado através de uma análise de correlações entre as variáveis. Verificou-se que o item 5 (“ Se o líder conhecesse melhor os seus colegas e os seus antecedentes, estaria mais preocupado e iria monitorizar o seu desempenho com maior rigor) apresentava correlações de reduzida magnitude (a variarem entre $-.106$ e $-.201$), e todas negativas, com os demais itens. Este padrão já se tinha verificado para este mesmo item em estudos anteriores (e.g., Nascimento, 2015), pelo que se optou por excluir o item nas análises posteriores. Realizou-se, em seguida, uma análise em componentes principais, verificando-se que a amostra cumpria os pressupostos para esta mesma análise ($KMO = .916$; teste de esfericidade de Bartlett significativo ($\chi^2(36) = 2005.93, p < .001$). A solução inicial para a ACP fez emergir uma estrutura unidimensional. Como o modelo em que nos baseamos, e em que a escala original se ancora, integra duas dimensões, realizámos, em seguida, uma nova ACP, agora forçada a dois fatores e com rotação varimax. A solução extraída apresentava um crossloading para o item 6 (“O meu grupo tem uma relação de partilha. Podemos partilhar livremente as nossas ideias, preocupações e estratégias”), com uma diferença inferior a $.10$. Assim, segundo procedimento aconselhado por Hair, Black, Balbin e Anderson, (2009), o referido item foi excluído. A solução final (cf. Tabela 2) ficou, deste modo, reduzida a 4 itens por dimensão.

Tabela 2:

Resumo das saturações factoriais para a rotação ortogonal varimax de uma solução com dois factores para a escala de confiança.

Item	Fator		h^2
	1	2	
1.Os meus colegas encaram este projeto com profissionalismo e dedicação	.26	.83	.75
2.Tendo em conta os antecedentes dos meus colegas, não tenho razões para duvidar da sua competência e preparação para levar a cabo o nosso trabalho	.26	.85	.78
3.Posso confiar que os meus colegas não me dificultarão o trabalho com as suas ações.	.41	.75	.73
4.Os meus colegas confiam neste grupo	.47	.70	.70
7. Posso falar livremente com os meus colegas sobre as dificuldades que estou a ter com o projeto, sabendo que eles estão dispostos a ouvir	.73	.38	.68
8. Todos sentiríamos uma sensação de perda se alguém saísse do grupo e já não pudéssemos trabalhar juntos	.78	.28	.68
9. Se eu partilhar os meus problemas com os meus colegas, sei que eles irão responder com preocupação e de forma construtiva	.80	.40	.79
10. Considero que todos fizemos um investimento emocional considerável na nossa relação de trabalho	.84	.25	.76
Valores próprios	5.02	0.85	
% de Variância explicada	62.79	10.63	

A solução extraída retém 73.41 % da variância total, sendo que o componente 1 referente à confiança afectiva explica 62.79% da variância total e o componente 2 explica 10.63% da variância total. Os pesos fatoriais variam entre .73 e .84 para o fator 1 e entre .70 e .85, para o fator 2. Todas as comunalidades se situam entre .68 e .79. Relativamente à fiabilidade ambos os factores apresentam alfas de Cronbach com valores elevados, ($\alpha=.87$ na dimensão afectiva e $\alpha=.88$ na dimensão cognitiva). Todos os itens da solução final correlacionam acima de .72 com a respetiva dimensão e o valor de

consistência interna não sobe caso algum dos itens fosse excluído.

Para a escala de Viabilidade da equipa obteve-se um alfa de Cronbach de .68, valor que, embora próximo do aceitável é considerado baixo, de acordo com Nunnally e Bernstein (1994). A exclusão do item três (“Os novos membros são facilmente integrados nesta equipa”), com uma correlação fraca (.330) e fazendo aumentar o valor de alfa da escala para .73 foi, então considerada. Uma vez que, para além das razões estatísticas, a análise ao conteúdo do item, permitiu verificar que se tratava do item que menos se relaciona com o constructo em causa na escala, optou-se pela eliminação deste item. A escala ficou, assim, composta por três itens e apresenta um alfa de Cronbach de .73, com correlações item total superiores a .53. A exclusão de itens não levaria ao aumento do valor de consistência interna.

Para as restantes escalas obtiveram-se os seguintes resultados na análise da fiabilidade:

- Liderança transformacional: alfa de .93; correlações do item com a escala total superiores a .75; nenhum item, se excluído, levaria ao aumento do valor de consistência interna.

- Qualidade da experiência grupal: alfa de .89; correlações item total superiores a .76; nenhum item, se excluído, levaria ao aumento do valor de consistência interna.

- Melhoria dos processos grupais: alfa de .89; correlações item total superiores a .68; nenhum item, se excluído, levaria ao aumento do valor de consistência interna.

- Desempenho grupal: alfa de .80; correlações item total superiores a .55; nenhum item, se excluído, levaria ao aumento do valor de consistência interna.

2. Teste de hipóteses

Na análise de correlações verificou-se que as variáveis em estudo se relacionavam de forma positiva e estatisticamente significativa (cf. Tabela 3). A variável de controlo (dimensão da equipa) apresentou uma relação estatisticamente significativa somente com a variável desempenho. Assim, tendo em conta as recomendações de Becker (2005) a este respeito, esta variável de controlo foi eliminada de todas as análises seguintes, à excepção das que envolviam a variável desempenho grupal (H2a, H3a, H4a e H5a).

Tabela 3.
Correlações, médias e desvios padrão das variáveis em estudo

Variável	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Dimensão da equipa	6.41	3.55	-							
2. Viabilidade	4.12	0.67	-.21	-						
3. Qualidade da Experiência Grupal	4.24	0.45	-.09	.33**	-					
4. Melhoria dos processos grupais	3.89	0.78	-.20	.65***	.36**	-				
5. Desempenho	4.21	0.52	-.26*	.59***	.28*	.63***	-			
6. Confiança cognitiva	5.17	0.53	-.08	.40***	.69***	.32**	.32**	-		
7. Confiança afetiva	5.06	0.61	-.10	.36**	.63***	.43***	.42***	.82***	-	
8. Liderança transformacional	3.94	0.65	.02	.21	.39***	.25*	.26*	.39***	.37**	-

Nota * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

Nos testes de hipóteses, os quais, conforme já referido, foram efetuados com base em análises de regressão, foram previamente testados os pressupostos de aplicação da técnica, nomeadamente ausência de outliers uni e multivariados, ausência de multicolinearidade, normalidade, linearidade e homoscedacidade dos resíduos (Tabachnick & Fidell, 2007). Os resultados obtidos apontaram para a manutenção de todos os casos e variáveis, em todas as análises a realizar.

No teste das hipóteses H1a e H1b, foram realizadas duas análises de regressão, tendo a liderança transformacional como VI e cada uma das dimensões da confiança como VDs. Os resultados revelam que ambas as hipóteses receberam suporte empírico. Assim, para H1a (cuja VD era a confiança cognitiva) obteve-se um valor de $\alpha = .39$, $p < .001$; para H1b (cuja VD era a confiança afetiva) obteve-se um $\alpha = .37$, $p = .001$ (cf. Tabela 4).

Tabela 4:

Resultados da Análise de regressão múltipla da Liderança transformacional como preditora da Confiança grupal

Modelo	B	EPB	β	R^2
Variável dependente: Confiança cognitiva				
Liderança transformacional	.32	.09	.39***	.15***
Variável dependente: Confiança afectiva				
Liderança transformacional	.35	.1	.37**	.14**

Nota: * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

Em H2 (H2a, H2b, H2c e H2d) foi avaliada a relação entre a dimensão

cognitiva do mediador e a variável dependente eficácia (nas suas 4 dimensões). Para testar H2a realizou-se uma regressão múltipla hierárquica, uma vez que a variável dependente desempenho grupal se correlacionava, de forma estatisticamente significativa, com a variável de controlo dimensão da equipa. Assim, no primeiro passo foi introduzida a dimensão da equipa e, no segundo, a liderança transformacional e a confiança cognitiva. O resultado obtido suportou empiricamente a hipótese formulada ($\beta = .23$, $p = .041$) (cf tabela 5).

Tabela 5.

Resultados da análise de regressão hierárquica do efeito da dimensão cognitiva da confiança no desempenho grupal

Variáveis	B	EPB	β	R^2	ΔR^2
Passo 1				.07*	
Dimensão da equipa	-.04	.02	-.26*		
Passo 2				.19**	.12**
Dimensão da equipa	-.04	.02	-.25*		
Liderança Transformacional	.14	.09	.18		
Confiança Cognitiva	.23	.12	.23*		

Nota * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

Relativamente a H2b, H2c e H2d verificou-se, conforme esperado e, respetivamente, um efeito positivo da dimensão cognitiva da confiança grupal na viabilidade da equipa ($\beta = .38$, $p = .001$), na qualidade da experiência grupal ($\beta = .63$, $p < .001$) e na melhoria dos processos grupais ($\beta = .26$, $p = .024$) (cf. Tabela 6). Deste modo, todas as referidas hipóteses receberam suporte empírico.

Tabela 6

Resultados da Análise de regressão do efeito mediador da dimensão cognitiva da confiança grupal

Modelo	B	EPB	β	R^2
Variável dependente: viabilidade do grupo				.17**
Liderança Transformacional	.07	.12	.06	
Confiança Cognitiva	.48	.4	.38**	
Variável dependente: qualidade da experiência grupal				.49***
Liderança transformacional	.1	.06	.14	
Confiança cognitiva	.53	.07	.63***	
Variável dependente: processos de melhoria do grupo				.12**
Liderança transformacional	.18	.14	.15	
Confiança cognitiva	.38	.17	.26*	

Nota * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

H3 diz respeito à relação da dimensão afetiva da confiança grupal com os critérios de eficácia. À semelhança do procedimento realizado para H2a, para H3a realizou-se uma regressão múltipla hierárquica. No primeiro passo

foi introduzida a dimensão da equipa e, no segundo, a liderança transformacional e a dimensão afetiva da confiança. O resultado obtido suportou empiricamente a hipótese formulada ($\beta = .34, p = .002$) (cf tabela 7).

Tabela 7

Resultados da Análise de regressão hierárquica do efeito mediador na dimensão afectiva com o desempenho

Modelo	B	EPB	β	R^2	ΔR^2
Passo 1				.07*	
Dimensão da equipa	-.04	.02	-.26*		
Passo 2				.24***	.17***
Dimesão da equipa	-.03	.02	-.23*		
Liderança transformacional	.11	.09	.14		
Confiança Afectiva	.29	.09	.34**		

Nota * $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ *** $p < 0,001$

H3b, H3c e H3d que avaliavam, respectivamente, a relação entre a dimensão afetiva da confiança e a viabilidade da equipa, a qualidade da experiência grupal e a melhoria dos processos grupais, foram, também, empiricamente suportadas. Verificou-se, conforme esperado, um efeito positivo da dimensão afetiva da confiança grupal na viabilidade da equipa ($\beta = .33, p = .005$), na qualidade da experiência grupal ($\beta = .56, p < .001$) e na melhoria dos processos grupais ($\beta = .38, p = .001$) (cf tabela 8).

Tabela 8

Resultados da Análise de regressão do efeito mediador da dimensão afetiva da confiança grupal

Modelo	B	EPB	β	R^2
Variável dependente: viabilidade do grupo				.14**
Liderança transformacional	.10	.12	.09	
Confiança afectiva	.36	.12	.33**	
Variável dependente: qualidade da experiência grupal				.42***
Liderança transformacional	.12	.06	.18	
Confiança afectiva	.41	.07	.56***	
Variável dependente: Melhoria dos processos grupais				.19***
Liderança transformacional	.13	.13	.11	
Confiança afectiva	.49	.14	.38**	

Nota * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

Tendo sido suportadas empiricamente todas as hipóteses anteriores foi possível avaliar os efeitos de mediação de acordo com o método seguido neste estudo (MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West, & Sheet, 2002).

As hipóteses H4a, H4b, H4c e H4d que testavam a mediação da dimensão cognitiva da confiança na relação entre a liderança transformacional e cada uma das quatro dimensões da eficácia receberam suporte empírico.

Com efeito:

- a) a liderança transformacional apresentou uma relação positiva significativa com a confiança cognitiva ($\alpha = .38, p < .001$);
- b) a confiança cognitiva revelou uma relação positiva significativa com o desempenho grupal ($\beta = .23, p = .041$), com a viabilidade da equipa ($\beta = .38, p = .001$), com a qualidade da experiência grupal ($\beta = .63, p < .001$) e com a melhoria de processos grupais ($\beta = .26, p = .024$), quando o efeito da liderança transformacional foi controlado;
- c) o efeito mediado estimado revelou-se estatisticamente significativo - ($\alpha\beta = .09; P = Z\alpha \times Z\beta = 9.82, p < .05$) para o desempenho da equipa; ($\alpha\beta = .15; P = Z\alpha \times Z\beta = 12.49, p < .05$) para a viabilidade da equipa; ($\alpha\beta = .25; P = Z\alpha \times Z\beta = 39.92, p < .05$) para a qualidade da experiência grupal; ($\alpha\beta = .10; P = Z\alpha \times Z\beta = 7.28, p < .05$) para a melhoria de processos da equipa.

Uma vez que o efeito direto da liderança transformacional no desempenho perdeu a significância estatística ($\tau = .18, p = .118$), a confiança cognitiva medeia totalmente a relação entre a liderança transformacional e o desempenho grupal. De igual modo, como também para as restantes variáveis da eficácia, o efeito direto da liderança transformacional perdeu a significância estatística: ($\tau = .06, p = .567$, para a viabilidade, $\tau = .14, p = .115$, para a qualidade da experiência grupal e $\tau = .15, p = .191$, para a melhoria dos processos grupais). A confiança cognitiva medeia totalmente a relação entre liderança transformacional e as variáveis de eficácia em análise (viabilidade, qualidade da experiência grupal e melhoria dos processos grupais).

De forma semelhante H5a, H5b, H5c e H5d, que testavam a mediação da dimensão afetiva da confiança na relação entre a liderança transformacional e cada uma das quatro dimensões da eficácia, receberam suporte empírico. Com efeito:

- a) a liderança transformacional apresentou uma relação positiva significativa com a confiança afectiva ($\alpha = .37, p = .001$);
- b) a confiança afectiva revelou uma relação positiva significativa com o desempenho grupal ($\beta = .34, p = .002$), com a viabilidade da equipa ($\beta = .33, p = .005$), com a qualidade da experiência grupal ($\beta = .56, p < .001$) e com a melhoria de processos grupais ($\beta = .38, p = .001$), quando o efeito da liderança transformacional foi controlado;
- c) o efeito mediado estimado revelou-se estatisticamente significativo - ($\alpha\beta = .13; P = Z\alpha \times Z\beta = 14.13, p < .05$) para o desempenho da equipa; ($\alpha\beta = .12; P = Z\alpha \times Z\beta = 10.07, p < .05$) para a viabilidade da equipa; ($\alpha\beta = .21; P = Z\alpha \times Z\beta = 31.55, p < .05$) para a qualidade da experiência grupal; ($\alpha\beta = .14; P = Z\alpha \times Z\beta = 10.48, p < .05$) para a melhoria de processos da equipa.

Também neste caso, a liderança transformacional perdeu o seu efeito significativo na relação direta com as variáveis de eficácia: $\tau = .14, p = .190$, para o desempenho, $\tau = .09, p = .419$ para a viabilidade, $\tau = .18, p = .054$, para a qualidade da experiência grupal e $\tau = .11, p = .307$ para a melhoria dos processos grupais. Assim, a confiança afectiva medeia totalmente a relação entre liderança transformacional e as variáveis de eficácia em análise (

desempenho, viabilidade, qualidade da experiência grupal e melhoria dos processos grupais).

Em síntese, todas as hipóteses formuladas no nosso estudo foram suportadas empiricamente.

V - Discussão

O principal objectivo deste estudo era investigar o papel mediador da confiança grupal, nas suas duas dimensões, na relação da liderança transformacional com a eficácia grupal (operacionalizada em quatro diferentes critérios), tendo por base um modelo de mediação IMOI (Input, mediador, output).

A hipótese H1, que testou a relação entre liderança transformacional e as duas dimensões de confiança (cognitiva (H1a) e afectiva (H1b)), recebeu suporte empírico. Os nossos resultados apontaram para um efeito, semelhante em termos de direcção e de magnitude, da liderança transformacional sobre as dimensões da confiança grupal. Assim verificamos que, na sua globalidade, os referidos resultados sugerem que quanto mais elevados forem os níveis de liderança transformacional mais elevados serão os níveis de confiança experienciados pelo grupo. Estes resultados são consistentes com a literatura que, de uma forma global, sugere que as características e a ação de um líder transformacional promovem a confiança grupal. Por exemplo, Zhu e Aktar (2014), mostraram que quanto mais carismático for um líder (característica fundamental, embora não suficiente, para um líder transformacional) maior a sua capacidade de promover confiança nos seus colaboradores através das suas atitudes e comportamentos. Da mesma forma, a capacidade de criar uma visão de futuro e de fazer com que os seus colaboradores partilhem de objetivos comuns e, igualmente, comuns à organização, permite também o desenvolvimento de confiança grupal (Zhu & Aktar, 2014), nomeadamente ao nível cognitivo. Ao nível afetivo, o facto de o líder transformacional, o qual representa um modelo para os membros do grupo, expressar comportamentos de apoio, de preocupação com os membros da equipa e mostrar confiança nos mesmos, vai contribuir para desenvolver comportamentos socio-relacionais assentes na confiança mútua, uma vez que o valores do líder são internalizados pelos seus colaboradores (Zhu & Aktar, 2014).

Em H2 e H3 avaliou-se a relação do mediador confiança grupal, nas suas duas dimensões (cognitiva e afectiva), com a eficácia grupal. A este respeito verificamos um efeito positivo da confiança em todas as variáveis da eficácia analisadas, nomeadamente desempenho, melhoria dos processos de grupo, viabilidade do grupo e qualidade da experiência grupal. Estes resultados, no seu conjunto, são convergentes com a literatura. Com efeito, por exemplo, Dirks (1999) afirma que quando os níveis de confiança grupal são mais elevados o grupo também será capaz de desenvolver maior cooperação entre os seus elementos e consequentes melhorias nos processos de trabalho e melhor desempenho. Do mesmo modo, De Jong, Dirks e Gillespie (2016) verificaram na sua meta-análise, que a relação positiva entre a confiança grupal e o desempenho ocorre para ambas as dimensões da confiança (cognitiva e afectiva). No que respeita à melhoria dos processos

grupais Baucus, Norton, Baucus e Human (2007) consideram que a capacidade de correr riscos, necessária ao estabelecimento de confiança é um factor fundamental no fomento da criatividade que, por sua vez, vai permitir o desenvolvimento de processos mais eficazes do funcionamento grupal. No que respeita á dimensão viabilidade Grichanik (2014) obteve resultados que, tal como os da presente investigação, apontam para uma influência positiva por parte de ambas as dimensões de confiança sobre aquele critério de eficácia. O referido autor, na sua investigação, concluiu que a confiança grupal produzia um impacto positivo sobre o desejo dos membros da equipa continuarem a trabalhar juntos no futuro. A confiança, estimulando a capacidade de correr riscos, a partilha de informação e a participação activa dos colaboradores no grupo, contribui para elevar capacidades de adaptação e, então, a manutenção do grupo. Relativamente ao critério qualidade da experiência grupal foi também encontrado um efeito positivo que vai ao encontro do esperado. Este foi mesmo o efeito mais forte que obtivemos (para ambas as dimensões da confiança) nas nossas análises à relação entre a confiança e a eficácia grupal. Este resultado é relevante e sugere que confiar nas capacidades/competências dos outros e no seu profissionalismo, dedicação e postura cooperativa, investir emocionalmente e sentir que existe um clima de apoio onde é possível falar livremente acerca dos problemas (isto é, confiar ao nível da realização da tarefa e das relações no grupo) tende a produzir um funcionamento de grupo capaz de gerar um bom clima de trabalho, caracterizado por relações harmoniosas, por satisfação e bem-estar, isto é, uma elevada qualidade da experiência de trabalhar em grupo.

Considerando agora as hipóteses de mediação (H4 a H5) todas elas receberam sustentação empírica. Com efeito, a confiança grupal (cognitiva e afectiva) medeia a relação entre a liderança transformacional e a eficácia grupal. Uma vez que todas as análises revelaram uma mediação total, para as equipas com que trabalhamos neste estudo o efeito que a liderança transformacional produz na eficácia grupal ocorre através dos níveis de confiança que aquele estilo estimula no grupo. Assim, os nossos resultados sugerem que se um líder for capaz de desenvolver confiança entre os colaboradores da sua equipa estará, conseqüentemente, a potenciar a eficácia grupal. Porque a confiança é construída com base em experiências que podem envolver risco ou vulnerabilidade (Dirks & Ferrins, 2001), um líder, para gerar um clima de confiança, além de estimular o desenvolvimento das capacidades profissionais e relacionais dos membros da sua equipa, deverá proporcionar e monitorizar situações que “mostrem” a cada membro que o grupo é um “espaço” confiável, de partilha e cooperação (inclusive das dificuldades sentidas por cada um)

VI – Conclusões, limitações e sugestões para investigações futuras

Tendo em consideração a crescente importância das equipas nas organizações torna-se necessário uma melhor compreensão do seu funcionamento, fundamental para que as organizações consigam atingir os

objectivos a que se propõem. O crescimento de uma organização depende, também, da capacidade de trabalho das suas equipas e, conseqüentemente, da forma como um grupo é liderado e da confiança existente entre os seus membros. Tendo em conta a relevância do tema, esta dissertação teve como objectivo, através de uma abordagem de tipo IMOI, analisar em que medida a confiança grupal tem um efeito mediador na relação entre a liderança transformacional e a eficácia grupal.

Os resultados do presente estudo apontam no sentido de que a liderança transformacional constitui um preditor positivo da confiança grupal. De igual modo, sugerem que os líderes, ao promoverem a confiança grupal na sua equipa, produzirão efeitos positivos ao nível da eficácia do grupo, nomeadamente no desempenho do grupo, na viabilidade grupal, na qualidade da experiência de grupo e na melhoria dos processos grupais. Uma vez que os nossos resultados revelaram que a confiança grupal medeia totalmente a relação entre a liderança transformacional e os critérios de eficácia em estudo, investir na promoção de elevados níveis de confiança constitui estratégia de gestão grupal relevante.

Sob o ponto de vista da investigação e da intervenção, os resultados assinalados constituem, em nossa opinião, um contributo válido. Existem, contudo, no nosso estudo, algumas limitações que importa assinalar. Em primeiro lugar este é um estudo transversal que por isso conduz a que as relações de causalidade testadas, embora suportadas em literatura conceptual e empírica, devam ser analisadas com alguma precaução. Em segundo lugar, foi utilizado apenas um método de recolha de dados (questionário), que por isso mesmo pode levar a algum enviesamento. Em terceiro lugar, embora atenuado pelo facto de a análise ter sido realizada ao nível grupal, pode ter ocorrido algum enviesamento no domínio da desejabilidade social, uma vez que a informação foi recolhida com base nas percepções de líderes e liderados a respeito de aspetos relacionados com o funcionamento do seu grupo. Um outro aspecto relevante é o facto de ter sido utilizada uma amostra de conveniência, o que limita a generalização dos resultados obtidos.

Tendo em conta o acima enunciado, para futuras investigações seria vantajoso a realização de estudos com design longitudinal, com dados recolhidos por diversos métodos, utilizando algumas medidas objetivas (por exemplo ao nível da medida do desempenho de grupo), bem como uma maior diversidade de fontes de informação (por exemplo, avaliar a liderança transformacional com base em informação recolhida junto dos superiores hierárquicos dos líderes das equipas). Uma amostra de maiores dimensões também permitiria a utilização de métodos estatísticos mais precisos contribuindo assim para enriquecer os resultados já aqui encontrados. Seria também pertinente o estudo de outras variáveis como mediadoras (e.g. comprometimento, capital psicológico), incluir variáveis moderadoras (e.g., a interdependência) ou, por exemplo, testar o modelo em diferentes setores de actividade.

Bibliografia

- Albuquerque, L. B. G. (2016). Team resilience and team effectiveness: Adaptation of measuring instruments. Dissertação de mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Coimbra, Portugal
- Alves, M. (2012). Interdependência, desenvolvimento e eficácia nos grupos de trabalho: contributos para o estudo do papel da interdependência socioafetiva. Dissertação de doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Coimbra, Portugal.
- Allen, N. J., & Hecht, T. D. (2004). The 'romance of teams': Toward an understanding of its psychological underpinnings and implications. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 439-461.
- Aniceto, D. F. (2016) *Liderança transformacional e eficácia grupal: o papel medador dos comportamentos de aprendizagem*. Dissertação de mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Coimbra
- Aubé, C., & Rousseau, V. (2005). Team Goal Commitment and Team Effectiveness: The Role of Task Interdependence and Supportive Behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 9(3), 189-204.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Bader, J. (2017) *Tem autonomy and team effectiveness in an organizational context: the mediating role of team learning behaviours*. Dissertação de mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Coimbra.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, 112-121.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio, B. J., & Bebb, M. (1987). Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect. *Group & Organization Management*, 12(1), 73-87.
- Baucus, M. S., Norton, W. I., Baucus, D. A., & Human, S. E. (2007). Fostering Creativity and Innovation without Encouraging Unethical Behavior. *Journal of Business Ethics*, 81(1), 97-115.
- Beaudin, G., & Savoie, A. (1995). L'efficacité des équipes de travail: définition, composantes et mesures. *Revue québécoise de psychologie*, 16(1), 185-201
- Becker, T. E. (2005). Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations. *Organizational Research Methods*, 8(3), 274-289.

- Bosch, D. (2013). The impact of transformational leadership on leader-follower work value congruence. *International Journal of Business and Social Research*, 3(8), 18-31.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283.
- Brewer, M. B., & Kramer, R. M. (1986). Choice behavior in social dilemmas: Effects of social identity, group size, and decision framing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(3), 543-549.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2004). Análise dos dados em ciências sociais: introdução às técnicas utilizando o SPSS. Oeiras: Celta
- Burke, M. J., & Dunlap, W. P. (2002). Estimating Interrater Agreement with the Average Deviation Index: A User's Guide. *Organizational Research Methods*, 5(2), 159-172.
- Burke, M. J., Finkelstein, L. M., & Dusig, M. S. (1999). On average deviation indices for estimating interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 2(1), 49-68.
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606-632.
- Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.
- Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel psychology*, 46(4), 823-850.
- Carless, S., Wearing, L., & Mann, L. (2000). A Short Measure of Transformational Leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389-405.
- Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B., & Tan, O. K. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment. *Human Resources for Health*, 14(1).
- Cohen, S. G., & Ledford, G. E. (1994). The effectiveness of self-managing teams: A quasi-experiment. *Human Relations*, 47(1), 13-43.
- Costa, A. C. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel Review*, 32(5), 605-622.
- Costa, A. C., & Anderson, N. (2011). Measuring trust in teams: Development and validation of a multifaceted measure of formative and reflective indicators of team trust. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 119-154.
- Costa, A. C., Roe, R. A., & Taillieu, T. (2001). Trust within teams: The relation with performance effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3), 225-244.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15(5), 439-452.
- De Jong, B. A., Dirks, K. T., & Gillespie, N. (2016). Trust and team performance: A meta-analysis of main effects, moderators, and covariates. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1134-1150.
- DeOrtentiis, P. S., Summers, J. K., Ammeter, A. P., Douglas, C., & Ferris, G. R. (2013). Cohesion and satisfaction as mediators of the team trust – team effectiveness relationship. *Career Development International*, 18(5), 521-543.
- Dias, A. (2017) *Liderança Transformacional e a eficácia grupal: o papel*

- mediador da coesão grupal*. Dissertação de mestrado não publicada. Faculdade de psicologia e de Ciências da Educação. Coimbra.
- Dimas, I., Alves, M., Lourenço, P.R., & Rebelo, T. (2016). Equipas de trabalho: Instrumentos de Avaliação. Lisboa: Sílabo.
- Dimas, I., Lourenço, P. R., & Rebelo, T. (2016). The effects on team emotions and team effectiveness of coaching in interprofessional health and social care teams. *Journal of Interprofessional Care*, 30(4) 416-422.
- Dirks, K. T. (1999). The effects of interpersonal trust on work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 445-455.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*, 12(4), 450-467.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744.
- Ferreira, M. (2017) *Eficácia grupal: o papel mediador da segurança psicológica e da aprendizagem grupal*. Dissertação de mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da educação, Coimbra
- Fung, H. P. (2014). Relationship between Team Satisfaction and Project Performance as Perceived by Project Managers in Malaysia. *International Journal of Business, Economics and Management*, 1(1), 1-15.
- Gamero, N., González-Romá, V., & Peiró, J. M. (2008). The influence of intra-team conflict on work teams' affective climate: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(1), 47-69
- Gil, F., Rico, R., & Sánchez-Manzanares, M. (2008). Eficácia de equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 25-31.
- Gladstein, D. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 499-517.
- Grichanik, M. (2014). *The effects of collaborative critical thinking training on trust development and effectiveness in virtual teams* (Tese de mestrado não publicada). University of South Florida.
- Grilo, I. (2017). *Eficácia grupal: o papel mediador da orientação para o colectivo e da aprendizagem grupal*. Dissertação de mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da educação, Coimbra
- Gross, R. (2014). The Impact of transformational leadership, climate and trust in cross-funtional teams. *International Journal of recent advances in organizational behaviour and decision sciences*, 1(2), 108-132.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. Lorsh (Ed.), *Handbook of organizational behaviour* (pp. 315-342). New york: Prentice Hall.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Hamstra, M. R., Van Yperen, N. W., Wisse, B., & Sassenberg, K. (2013).

- Transformational and Transactional Leadership and Followers' Achievement Goals. *Journal of Business and Psychology*, 29(3), 413-425.
- Henker, N., Sonnentag, S., & Unger, D. (2014). Transformational leadership and employee creativity: the mediating role of promotion focus and creative process engagement. *Journal of Business & psychology*, 30, 235-247.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2012). *Investigação por questionário (2.ª Ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in Organizations: From Input-Process-Output Models to IMOI Models. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 517-543.
- Jing, F. F., & Avery, G. C. (2008). Missing Links In Understanding The Relationship Between Leadership And Organizational Performance. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 7(5), 67-78.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E., & Gibson, C. B. (2004). The impact of team empowerment on virtual team performance: the moderating role of face-to-face interaction. *Academy of Management Journal*, 47(2), 175-192.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2003). *The Leadership Challenge Workbook*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kozlowski, S. W., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. *Academy of Management Review*, 12(4), 648-657.
- Langfred, C. W. (2004). Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams. *Academy of Management Journal*, 47(3), 385-399.
- Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a Social Reality. *Social Forces*, 63(4), 967-985.
- Li, V., Mitchell, R., & Boyle, B. (2015). The Divergent Effects of Transformational Leadership on Individual and Team Innovation. *Group & Organization Management*, 41(1), 66-97.
- Lowe, K. B., Kroeck, K., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the mlq literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- Lourenço, P. R. (2002). *Concepções e dimensões da eficácia grupal: desempenho e níveis de desenvolvimento*. Dissertação de doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Coimbra, Portugal
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological methods*, 7(1), 83- 104
- Maia, P. A. (2017) *Organizational climate and team effectiveness: The mediating role of team learning behaviors*. Dissertação de mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação,

- Coimbra.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376
- Martins, A. R. (2016). *Liderança transformacional e eficácia grupal: o papel mediador da autonomia grupal*. Dissertação de mestrado não publicada, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Coimbra.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future. *Journal of Management*, 34(3), 410-476.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- And Cognition-Based Trust As Foundations For Interpersonal Cooperation In Organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- McGrath, J. E. (1964). *Social psychology: a brief introduction*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- McGrath, J. E., Arrow, H., & Berdahl, J. L. (2000). The Study of Groups: Past, Present, and Future. *Personality and Social Psychology Review*, 4(1), 95-105.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705-750.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1990). Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change. *California Management Review*, 32(2), 77-97.
- Nascimento, I. V. (2015). *Validade convergente, validade nomológica e fiabilidade de medidas de um só item: coesão, confiança e satisfação* (Tese de mestrado não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Coimbra.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill
- Palácio, A. (2017) *Super HERO teams: o impacto do capital psicoógico das equipas na aprendizagem e na eficácia*. Dissertação de mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da educação, Coimbra
- Pessoa, C. I. (2016) *Liderança transformacional e eficácia grupal: o papel mediador da resiliência e dos comportamentos de suporte*. Dissertação de Mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Coimbra.
- Pinho, D. (2017) *Conflitos nos grupos e eficácia grupal: o papel mediador da confiança grupal*. Dissertação de mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da educação, Coimbra
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Pongpearchan, P. (2016). Effect of Transformational Leadership and High Performance Work System on Job Motivation and Task Performance: Empirical Evidence from Business Schools of Thailand Universities. *Journal of Business and Retail management Research*, 10(3), 93- 105.

- Rico, R., de la Hera, C. M., & Tarbenero, C. (2011). Work Team effectiveness, a Review of Research from the last Decade (1999-2009). *Psychology in Spain, 15*(1), 57-79.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so Different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review, 23*(3), 393-404.
- Rousseau, V., & Aubé, C. (2010). Team Self-Managing Behaviors and Team Effectiveness: The Moderating Effect of Task Routineness. *Group & Organization Management, 35*(6), 751-781.
- Savoie, A., & Beaudin, G. (1995). Les équipes de travail: que faut-il en connaître? *Psychologie du travail et des organisations, 1*(2-3), 116-137
- Savoie, A., Larivière, C., & Brunet, L. (2006). Équipes de travail en milieu de santé et efficacité. *Objectif Prévention, 29*(1), 20-21.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S., & Cha, S. E. (2007). Embracing transformational leadership: Team values and the impact of leader behavior on team performance. *Journal of Applied Psychology, 92*(4), 1020-1030.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S., & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology, 96*(4), 863-871.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: past, present, and future. *Academy of Management Review, 32*(2), 344-354.
- Schlechter, A. F., & Strauss, J. J. (2008). Leader emotional intelligence, transformational leadership, trust and team commitment: Testing a model within a team context. *SA Journal of Industrial Psychology, 34*(1), 42-53.
- Stevens, J.P. (2009). *Applied multivariate statistics for the social sciences* (5th edition). New York, NY: Routledge.
- Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal, 25*(4), 349-361.
- Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th Edition). Boston: Pearson/Allyn & Bacon.
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory Research. *Journal of Management, 15*(2), 251-289.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Van Beveren, P. Q. (2015). Liderança Transformacional e Autonomia Grupal: Adaptação de Instrumentos de Medida. Dissertação de Mestrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Coimbra, Portugal
- Wang, G., Oh, I., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. *Group & Organization Management, 36*(2), 223-270.
- Wang, X., & Howell, J. M. (2010). Exploring the dual-level effects of transformational leadership on followers. *Journal of Applied Psychology, 95*(6), 1134-1144.
- Webber, S. S. (2008). Development of Cognitive and Affective Trust in Teams: A Longitudinal Study. *Small Group Research, 39*(6), 746-769.
- Zhu, Y., & Akhtar, S. (2014). The mediating effects of cognition-based trust

- and affect-based trust in transformational leadership's dual processes: evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(20), 2755-2771.
- Zhu, W.; Newman, A.; Miao Q.; Hooke, A. (2013). Revisiting the mediating role of trust in transformational leadership effects: Do different types of trust make a difference? *The Leadership Quarterly*, 24, 94-105.
- Zhu, W.; Sosik, J. J.; Riggio, E. R.; Yang, B. (2012). Relationships between Transformational and Active Transactional Leadership and Followers' Organizational Identification: the Role of psychological Empowerment. *Journal of Behavioural and Applied Management*, 186- 212
- Zolin, R., Hinds, P. J., Fruchter, R., & Levitt, R. E. (2004). Interpersonal trust in cross-functional, geographically distributed work: A longitudinal study. *Information and Organization*, 14(1), 1-26.

Anexos

Anexo 1 – Carta de Apresentação

Anexo 2 –Projeto de Colaboração

Anexo 3 –Questionário Lider

Anexo 4 –Questionário Colaborador

Anexo 1 – Carta de Apresentação



Coimbra, ____ de _____ de 2016

Exmo/a. Senhor/a Doutor/a _____

Dirigimo-nos a V. Exa. na qualidade de investigadoras da Universidade de Coimbra, onde nos encontramos a realizar estudos de mestrado.

No âmbito dos projetos de investigação de mestrado que estamos a realizar na área de Psicologia das Organizações e do Trabalho, sob a orientação dos Prof. Doutores Isabel Dórdio Dimas, Paulo Renato Lourenço e Teresa Dias Rebelo, na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, propomo-nos estudar alguns processos de funcionamento dos grupos/equipas de trabalho.

Para levar a cabo esta investigação pretendemos, durante os meses de novembro e dezembro de 2016, aplicar em diferentes organizações, um questionário a diversos grupos/equipas de trabalho e aos respetivos líderes (tempo estimado para preenchimento: 15 a 20 minutos para os colaboradores e 10 minutos para o líder).

Às organizações participantes nesta investigação fica garantido o direito ao anonimato e à confidencialidade dos dados, bem como a entrega, após a conclusão dos mestrados, de uma cópia das teses. Caso manifestem o desejo de obter informação sobre os resultados referentes à vossa Organização em particular, disponibilizamo-nos, igualmente, para facultar esse *feedback*. Consideramos que o benefício poderá ser mútuo, na medida em que, por um lado, a organização de V. Exa. promove a investigação de excelência em Portugal e, por outro, beneficia de informação em retorno, assente no tratamento e análises de dados com rigor metodológico e cientificamente fundamentados.

Gostaríamos de poder contar com a colaboração da vossa Organização para este estudo. Neste sentido, e para uma melhor apreciação da investigação e da colaboração solicitadas, teremos todo o gosto em explicar este projeto, de forma mais detalhada, através do meio de comunicação que considerem mais adequado.

Desde já gratas pela atenção dispensada, aguardamos o vosso contacto.

Com os melhores cumprimentos,
(P'la equipa de investigação)

Contactos |
Ana Dias
anaatdias@gmail.com
915937659

Inês Grilo
ines.scg@hotmail.com
915950806

Ângela Palácio
aidpalacio@hotmail.com
912650714

Mónica Ferreira
fbaltazarmonica@gmail.com
m
912803040

Daniela Pinho
danielapinho5@hotmail.co
m
918432351

Rita Nascimento
ritanevesna@gmail.com
915218360

Rua do Colégio Novo
Apartado 6153 - 3001-802, COIMBRA
Telef/Fax: +351 239 851 454

Anexo 2 – Projeto de Colaboração

Proposta de colaboração em Investigação

STEP: Successful Team *Effectus* Project
Condições que potenciam a eficácia grupal



1) Equipa responsável pelo projeto de investigação

- Ana Dias
- Ângela Palácio
- Daniela Pinho
- Inês Grilo
- Mónica Ferreira
- Rita Nascimento

(estudantes do 2º ano do Mestrado de Psicologia das Organizações e do Trabalho da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra)

Orientação:

- Prof.^a Doutora Isabel Dórdio Dimas
- Prof. Doutor Paulo Renato Lourenço
- Prof.^a Doutora Teresa Dias Rebelo

2) Introdução e Objetivos

A investigação sobre grupos em contexto organizacional é bastante extensa e diversificada. Existem, contudo, algumas áreas que se encontram insuficientemente estudadas, como é o caso das temáticas que são objeto do presente estudo. Com este trabalho propomo-nos estudar a forma como alguns aspetos relacionados com o funcionamento de um grupo (cf. “Variáveis em estudo”, que apresentamos em seguida) se relacionam com a eficácia das equipas de trabalho, nomeadamente no que diz respeito ao desempenho grupal, à implementação de processos de melhoria de trabalho em grupo, à viabilidade grupal e à qualidade da experiência de trabalho em grupo.

Visamos, desta forma, contribuir para um melhor e mais profundo conhecimento relativo ao funcionamento dos grupos, bem como às condições que permitem potenciar a eficácia grupal.

Variáveis em estudo:

- Aprendizagem grupal – processo de reflexão e ação que se caracteriza por colocar questões, procurar *feedback*, experimentar, refletir sobre os resultados e discutir erros ou resultados inesperados das ações empreendidas;

- Coesão grupal – resultado de todas as forças que atuam sobre os membros de um grupo no sentido de os mesmos nele permanecerem;
- Confiança grupal – conjunto das percepções de confiabilidade que os membros de um grupo possuem relativamente uns aos outros;
- Conflito intragrupal – divergência de perspectivas no seio do grupo, percebida como geradora de tensão por pelo menos uma das partes envolvidas numa determinada interação;
- Capital psicológico das Equipas – estado psicológico positivo caracterizado por atributos como a autoeficácia, o otimismo, a esperança e a resiliência;
- Liderança Transformacional – processo de influência capaz de produzir mudanças nas atitudes e assunções dos membros de um grupo, gerando implicação face à sua missão, objetivos e estratégia. Traduz-se nos seguintes comportamentos: comunicar uma visão, desenvolver os colaboradores, fornecer apoio, delegar poder e capacitar os colaboradores, ser inovador, liderar pelo exemplo e ser carismático;
- Orientação para o coletivo – tendência para trabalhar de uma forma coletiva em contexto grupal;
- Segurança psicológica – clima de grupo caracterizado pela confiança e respeito mútuos, no qual as pessoas se sentem confortáveis para serem elas próprias.

3) Amostra e participação das organizações

O estudo incidirá sobre os membros dos grupos/equipas de trabalho e sobre os respetivos líderes. Para que seja considerada uma equipa é necessário que (1) seja constituída por três ou mais elementos, (2) os membros sejam reconhecidos e se reconheçam como equipa, (3) possuam relações de interdependência e (4) interajam regularmente tendo em vista o alcance de um objetivo comum.

A participação da organização no estudo consiste em possibilitar a recolha dos dados. Deste modo, a organização obriga-se a proporcionar as condições adequadas à execução das atividades que permitam recolher a informação necessária à realização do estudo.

O período de recolha de dados decorrerá durante os meses de novembro e dezembro de 2016, num período a acordar com a organização.

4) Formas de recolha da informação e tempo previsto

Na organização, será necessário efetuar:

- a) O preenchimento de um questionário pelos membros das equipas de trabalho participantes no estudo (15-20 minutos).
- b) O preenchimento de um questionário pelos líderes das equipas de trabalho (10 minutos).

A recolha será realizada em dois momentos: 1) num primeiro momento, junto dos membros de cada equipa; 2) cerca de 3 a 4 semanas depois, junto dos líderes.

5) Direitos e obrigações da equipa de investigação

A equipa de investigação terá o direito de:

- Não fornecer quaisquer resultados do estudo caso haja interrupção da participação ou recolha incompleta de informação;
- Devolver os resultados do estudo somente nas condições de a organização a) aceitar que esses dados sejam devolvidos num formato que proteja a identidade

dos participantes e b) garantir que a informação recolhida nunca será utilizada com a finalidade de avaliar o desempenho dos colaboradores envolvidos;

- Fornecer os resultados somente aquando da conclusão do estudo.

A equipa de investigação obriga-se a:

- Assegurar as condições que permitam e garantam o consentimento informado dos participantes;
- Garantir a confidencialidade e o anonimato de todos os dados recolhidos e cumprir as demais normas éticas que regulamentam a investigação na área da Psicologia;
- Recusar a entrega de dados e resultados individuais, quer referentes a trabalhadores da organização participante, quer referentes a outras organizações da amostra;
- Efetuar a recolha de dados de forma a causar o mínimo transtorno possível à organização e aos seus colaboradores.
- Não disponibilizar, em circunstância alguma, a listagem de endereços de e-mail, que for fornecida para aplicação do questionário online
- Fornecer à organização, em formato digital (.pdf), um exemplar de cada uma das dissertações de mestrado realizadas com base na informação recolhida.

A Coordenação da Equipa de Investigação

Anexo 3 – Questionário Líder

O presente questionário insere-se num estudo sobre os processos e os resultados dos grupos de trabalho em contexto organizacional. As questões que se seguem têm como objetivo conhecer a forma como avalia a sua equipa de trabalho, em função de um conjunto de critérios.

Todas as respostas que lhe solicitamos são rigorosamente anónimas e confidenciais. Responda sempre de acordo com aquilo que pensa, na medida em que não existem respostas certas ou erradas.

Leia com atenção as instruções que lhe são dadas, certificando-se de que compreendeu corretamente o modo como deverá responder. Certifique-se que respondeu a todas as questões.

Muito obrigado pela colaboração!

Declaração de consentimento informado (Participante)

Declaro que tomei conhecimento e fui devidamente esclarecido/a quanto aos objetivos e procedimentos da investigação a realizar. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Desta forma, aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados que, de forma voluntária, forneço, confiando nas garantias de confidencialidade e anonimato que me são asseguradas pela equipa de investigação, bem como na informação de que não serão tratados de forma individual e de que apenas serão utilizados para fins de investigação.

Confirmo

_____, ____ de _____ 2016

[Tempo estimado de preenchimento: 10 minutos]

PARTE 1

(Dados demográficos - para fins exclusivamente estatísticos)

Idade: _____ Sexo: M F

Habilitações literárias: _____

Nº. de trabalhadores da organização: Até 10 11- 49 50 – 249 250 ou mais

Sector de atividade da organização: _____

Há quanto tempo (em anos) se formou a sua equipa (no caso de ter sido há menos de um ano, indique, por favor, o número de semanas ou de meses)?

Há quanto tempo (em anos) trabalha nesta organização (no caso de ter sido há menos de um ano, indique, por favor, o número de semanas ou de meses)?

Há quanto tempo (em anos) lidera esta equipa (no caso de ter sido há menos de um ano, indique, por favor, o número de semanas ou de meses)?

Função desempenhada: _____

Nº. de elementos da sua equipa: _____

Qual é a principal atividade da sua equipa? [assinale a resposta]

Produção Comercial Serviços

Projeto

Administrativa Gestão Outra. Qual? _____

Avalie o **desempenho da sua equipa de trabalho** de 1 (muito baixo) a 5 (muito alto), em função dos seguintes indicadores (assinale com um x):

	1	2	3	4	5
1. Alcance dos objetivos de desempenho.					
2. Produtividade (quantidade de trabalho).					
3. Qualidade do trabalho realizado.					
4. Respeito pelos prazos.					
5. Respeito pelos custos.					

O conjunto das seguintes afirmações tem como objetivo **caracterizar a sua equipa de trabalho**. Neste sentido, diga, por favor, em que medida cada uma delas se aplica à equipa onde trabalha. Assinale com uma cruz (x) o valor que melhor se adequa ao que lhe é apresentado em cada afirmação, utilizando a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Quase não se aplica	Aplica-se pouco	Aplica-se moderadamente	Aplica-se muito	Aplica-se quase totalmente

	1	2	3	4	5
1. Os membros da equipa adaptam-se às mudanças que ocorrem no seu ambiente de trabalho.					
2. Quando surge um problema, os membros desta equipa conseguem resolvê-lo.					
3. Os novos membros são facilmente integrados nesta equipa.					
4. Os membros desta equipa poderiam trabalhar juntos por um longo período de tempo.					

Pedimos-lhe agora que nos indique em que medida as afirmações seguintes se aplicam à sua **equipa de trabalho**, assinalando com uma cruz (x) o valor que melhor se adequa a cada afirmação, utilizando a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Quase não se aplica	Aplica-se pouco	Aplica-se moderadamente	Aplica-se muito	Aplica-se quase totalmente

Os membros desta equipa têm implementado com sucesso novas formas de trabalhar...	1	2	3	4	5
1. ... para facilitar o cumprimento dos objetivos de desempenho.					
2. ... para serem mais produtivos.					
3. ... para produzirem trabalho de alta qualidade.					
4. ... para diminuir o tempo de concretização das tarefas.					
5. ... para reduzir custos.					

Anexo 4 – Questionário Colaboradores

O presente questionário insere-se num estudo sobre os processos e os resultados dos grupos de trabalho em contexto organizacional. As questões que se seguem têm como objetivo conhecer as opiniões e atitudes dos elementos de cada equipa no que diz respeito a algumas situações que podem acontecer no seio das mesmas.

Todas as respostas que lhe solicitamos são rigorosamente anónimas e confidenciais. Responda sempre de acordo com aquilo que faz, sente ou pensa, na medida em que não existem respostas certas ou erradas.

Leia com atenção as instruções que lhe são dadas, certificando-se de que compreendeu corretamente o modo como deverá responder. **Note que as instruções não são sempre iguais.** Antes de dar por finalizado o seu questionário, certifique-se de que respondeu a todas as questões.

Muito obrigado pela colaboração!

Declaração de consentimento informado (Participante)

Declaro que tomei conhecimento e fui devidamente esclarecido/a quanto aos objetivos e procedimentos da investigação a realizar. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Desta forma, aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados que, de forma voluntária, forneço, confiando nas garantias de confidencialidade e anonimato que me são asseguradas pela equipa de investigação, bem como na informação de que não serão tratados de forma individual e de que apenas serão utilizados para fins de investigação.

Confirmo

_____, ____ de _____ 2016

[Tempo estimado de preenchimento: 15 a 20 minutos]

PARTE 1

(Dados demográficos - para fins exclusivamente estatísticos)

Idade: _____ Sexo: M F

Como caracteriza a sua zona de residência? Urbana Semiurbana

Rural

Habilitações literárias: _____

Já teve formação em trabalho de equipa? Sim Não

Há quanto tempo (em anos) trabalha nesta organização (no caso de ter sido há menos de um ano, indique, por favor, o número de semanas ou de meses)?

Há quanto tempo (em anos) trabalha em equipa (no caso de ter sido há menos de um ano, indique, por favor, o número de semanas ou de meses)?

Há quanto tempo (em anos) trabalha nesta equipa (no caso de ter sido há menos de um ano, indique, por favor, o número de semanas ou de meses)?

Do total de horas que trabalha por dia, quantas dessas horas, aproximadamente, trabalha em interação com os seus colegas de equipa?

Função desempenhada: _____

PARTE 2

(Liderança Transformacional)

Apresentamos, seguidamente, uma série de afirmações relativas aos **comportamentos do seu líder**. Para cada afirmação, pedimos que assinale com uma cruz (x) o valor que melhor se adequa ao que lhe é apresentado, utilizando a seguinte escala:

1 Quase não se aplica	2 Aplica-se pouco	3 Aplica-se moderadamente	4 Aplica-se muito	5 Aplica-se quase totalmente
---------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	-----------------------------	--

O meu líder...

	1	2	3	4	5
1. comunica uma visão clara e positiva do futuro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. trata os seus colaboradores de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. encoraja e atribui reconhecimento aos seus colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. promove a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. estimula os membros a pensarem de novas formas nos problemas e questiona as ideias feitas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. é claro acerca dos seus valores e pratica o que defende.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. incute orgulho e respeito nos outros e inspira-me por ser altamente competente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(Qualidade da experiência grupal)

Relativamente às **relações na sua equipa de trabalho**, pedimos-lhe que indique em que medida concorda ou discorda das seguintes afirmações, assinalando com uma cruz (x) a opção que melhor se adequa, utilizando a seguinte escala:

1 Discordo fortemente	2 Discordo	3 Não concordo nem discordo	4 Concordo	5 Concordo fortemente
---------------------------------	----------------------	---------------------------------------	----------------------	---------------------------------

	1	2	3	4	5
1. Na nossa equipa, o clima de trabalho é bom.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Na nossa equipa, as relações são harmoniosas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Na nossa equipa, damos-nos bem uns com os outros.					
--	--	--	--	--	--

(Confiança grupal)

São apresentadas em seguida algumas afirmações acerca da sua equipa de trabalho. Pedimos-lhe que, **considerando a equipa como um todo**, nos indique em que medida concorda ou discorda com cada uma das afirmações referidas. Para isso, assinale com um X, à frente de cada afirmação, o valor que melhor corresponde ao que, em sua opinião, acontece na sua equipa de trabalho. Utilize, por favor, a seguinte escala:

1	2	3	4	5	6
Discordo muito	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo muito

	1	2	3	4	5	6
1. Os meus colegas encaram os objetivos do grupo com profissionalismo e dedicação.						
2. Tendo em conta os antecedentes dos meus colegas, não tenho razões para duvidar da sua competência e preparação para levar a cabo o nosso trabalho.						
3. Posso confiar que os meus colegas não me dificultarão o trabalho com as suas ações.						
4. Os meus colegas confiam neste grupo.						
5. Se o líder conhecesse melhor os meus colegas e os seus antecedentes, estaria mais preocupado e iria monitorizar o seu desempenho com maior rigor						
6. O meu grupo tem uma relação de partilha. Podemos partilhar livremente as nossas ideias, preocupações e estratégias.						
7. Posso falar livremente com os meus colegas sobre as dificuldades que estou a ter com o trabalho sabendo que eles estão dispostos a ouvir.						
8. Todos sentiríamos uma sensação de perda se alguém saísse do grupo e já não pudéssemos trabalhar juntos.						
9. Se eu partilhar os meus problemas com os meus colegas, sei que eles irão responder com preocupação e de forma construtiva.						
10. Considero que todos fizemos um investimento emocional considerável na nossa relação de trabalho.						

