



UC/FPCE – 2018

Universidade de Coimbra  
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**Como promover o comprometimento afetivo para com a equipa: o papel da reflexividade e do envolvimento**

Clara Neves Campelo (e-mail: clara.campelofv@gmail.com)

Dissertação de Mestrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho sob a orientação da Professora Doutora Teresa Rebelo

### **Como promover o comprometimento afetivo para com a equipa: o papel da reflexividade e do envolvimento**

O comprometimento afetivo com a equipa é um fator essencial para o sucesso das organizações, na medida em que uma força de trabalho comprometida pode assegurar o bom desempenho grupal/organizacional e em última análise, a sobrevivência de muitas estruturas organizacionais. Assim, torna-se importante potenciar este estado psicológico a nível grupal, dado o valor que as equipas têm hoje no mundo das organizações.

O presente estudo, com base num modelo de mediação, testou as relações entre três construtos a nível grupal: reflexividade e comprometimento afetivo, reflexividade e envolvimento e envolvimento e comprometimento afetivo, e ainda, o papel mediador do envolvimento na relação entre os outros dois construtos. Para ir ao encontro destes objetivos, foi conduzido um estudo empírico, com recurso à técnica do questionário para a recolha de dados, com 58 equipas de 38 organizações de diversos campos de ação, sendo que todas têm algum grau de virtualidade.

Os resultados da presente investigação revelam um efeito positivo e estatisticamente significativo do papel da reflexividade e do envolvimento no trabalho na promoção do comprometimento afetivo com a equipa.

Palavras chave: Comprometimento afetivo com a equipa, reflexividade da equipa, envolvimento no trabalho de equipa.

### **How to promote affective commitment to the team: the role of reflexivity and work engagement**

The affective commitment to the team is a key factor for the success of organizations, as a committed workforce organizations and teams can ensure their performance and ultimately, ensure the survival of organizational structure. Thus, it is important to strengthen this psychological state at the group level, given the value that teams have today in the world of organizations.

The present study, based on a mediation model, tested the different relationships between three constructs at team level: reflexivity and affective commitment, reflexivity and work engagement, work engagement and affective commitment, and the mediating role of work engagement in the relationship between the other two constructs. For this purpose, an empirical

study was conducted using a questionnaire survey as a method of collecting data, with 58 teams from 38 organizations from several sectors of activity, and all these teams had a degree of virtuality.

The results of the present investigation revealed the positive and statistically significant effect of the role of reflexivity and work engagement in promoting affective commitment with the team.

Key Words: affective commitment to the team, team reflexivity, team work engagement

## **Agradecimentos**

Com esta dissertação de mestrado termino provavelmente um dos ciclos mais importantes do meu percurso até aqui e é chegada a hora de agradecer a quem o percorreu comigo:

Aos meus pais, irmão e avós, por me darem o melhor conforto e carinho em “casa” para que nunca me falem as forças em todos os desafios da vida. Pelo amor e confiança incondicional que tornam os meus dias sempre felizes. Por todas as oportunidades que me proporcionaram, um obrigado eterno.

À Professora Teresa Rebelo, um agradecimento muito especial. Não apenas pela excelente orientação ao longo destes últimos dois anos, mas acima de tudo, por toda a inspiração, por ter sempre uma palavra de compreensão, apoio e motivação. Por me ter feito encarar este desafio com outros olhos. Por todos os conhecimentos, experiências e conselhos partilhados, que me deram a confiança necessária para chegar até aqui, o meu sincero obrigado.

Às amigas que criei ao longo do meu percurso académico, que o marcaram, e que hoje me acompanham de mãos dadas incondicionalmente, Catarina, Inês, Mariana, Daniela, João, Constância e Lúcia.

Às minhas colegas de dissertação, Mariana e Susana, pela partilha, apoio e disponibilidade. Em especial à Susana, mais que a colega, a amiga e a companheira que desde o primeiro momento é uma grande inspiração para mim.

Às minhas amigas de sempre que me trazem de volta às minhas origens e que continuam presentes na minha história.

Ao Professor Paulo Renato e à Professora Isabel Dimas pela disponibilidade, pela preocupação e pela partilha de conhecimentos essenciais ao longo desta etapa.

À empresa onde trabalho e em especial aos meus colegas, pela compreensão, pelo apoio e pela oportunidade de continuar a fazer o que gosto ao mesmo tempo que fecho importantes etapas da minha vida.

Às minhas colegas de investigação que deram o seu melhor, criando um espírito de entreajuda que foi essencial para levar a cabo este desafio.

Ao NEPCESS/AAC, um dos capítulos mais bonitos e gratificantes do meu percurso académico e que marcou grande parte das minhas escolhas, contribuindo para a minha formação pessoal e profissional.

A todas as organizações que disponibilizaram o teu tempo para colaborar neste projeto de investigação.

## Índice

I - Introdução.....	2
II – Enquadramento conceptual.....	5
<b>1. Comprometimento afetivo com a equipa.....</b>	<b>5</b>
<b>2. Reflexividade da equipa.....</b>	<b>8</b>
<b>3. Envolvimento no trabalho de equipa.....</b>	<b>11</b>
III - Metodologia.....	15
<b>1. Amostra.....</b>	<b>15</b>
<b>2. Procedimentos de recolha de dados.....</b>	<b>16</b>
<b>3. Medidas.....</b>	<b>17</b>
<b>4. Estudo Piloto.....</b>	<b>19</b>
IV - Resultados.....	19
<b>1. Procedimentos Estatísticos.....</b>	<b>19</b>
<b>2. Qualidades psicométricas dos instrumentos utilizados.....</b>	<b>20</b>
VI - Conclusões.....	25
Bibliografia.....	28
Anexos.....	35

## I - Introdução

Atualmente espera-se que as organizações que desejam manter-se na linha da frente da competitividade se reinventem frequentemente, desenvolvendo novos modelos de negócio, antecipando futuras oportunidades e inovando os seus processos de trabalho (Rico, de la Hera & Taberero, 2011). Esta é a realidade do mundo organizacional: ambientes dinâmicos, incertos, complexos e cada vez mais tecnológicos. Uma das principais transformações das últimas décadas prende-se precisamente com a inovação dos processos de trabalho, acompanhada pela desvalorização da estrutura tradicional de trabalho orientada para os indivíduos, passando a considerar as equipas <sup>1</sup> como elementos-chave para o funcionamento das organizações (Rico et al., 2011). Neste seguimento, Lourenço, Dimas e Rebelo (2014) apontam o trabalho de equipa como a forma mais capaz de lidar com tarefas e problemas complexos, com novos desafios, entre outros fatores que permitem hoje acreditar e confiar no potencial das equipas de trabalho.

Mais do que a valorização do trabalho em equipa, o avanço das novas tecnologias e a velocidade da informação originou um exponencial aumento do aparecimento de equipas com algum grau de virtualidade no mundo das organizações. Facto que tem exigido da comunidade científica um aumento igualmente célere de estudos sobre este fenómeno, pois são cada vez menos as organizações que trabalham sem qualquer grau de virtualidade (Gilson, Maynard, Young, Vartiainen & Hakonen, 2015). O grau de virtualidade de uma equipa varia num *continuum* que se pode medir pelo uso da tecnologia entre os membros, a sua dispersão geográfica, a colaboração com membros externos à equipa e o horário de trabalho comum ou por turnos, seja no mesmo local ou não (Schweitzer & Duxbury, 2010).

Segundo Staples e Webster (2007), já não existe necessidade de perceber as diferenças entre equipas tradicionais e equipas virtuais, pois ambas estão associadas a um grau de virtualidade, tendo igualmente vantagens para as organizações. Assim sendo, o que se torna necessário explorar são as formas de gerir estas equipas e de as tornar mais eficientes, isto é, conseguir lidar com a diversidade de conhecimentos, atitudes, capacidades e

---

<sup>1</sup> No presente estudo os termos grupo e equipa serão mencionados de forma indiferenciada, sendo utilizados para denotar o mesmo fenómeno, indo ao encontro da linha de Cohen e Bailey (1997) e Lourenço (2002).

Como promover o comprometimento afetivo para com a equipa: o papel da reflexividade e do envolvimento

Clara Neves Campelo (e-mail: clara.campelofv@gmail.com) 2018

experiências que, quando bem geridas se podem traduzir em respostas rápidas, flexíveis e inovadoras aos problemas e desafios (Rico et al., 2011). Para que esta gestão se traduza em resultados positivos, Batarseh, Usher e Daspit (2017) defendem também o desenvolvimento de estados psicológicos entre os membros, como por exemplo o comprometimento.

A constante incerteza do ambiente organizacional é muitas vezes acompanhada de dificuldades econômicas e de dúvidas quanto à permanência da força criativa de trabalho. Torna-se assim importante a preocupação das organizações com o grau de comprometimento dos seus colaboradores, não apenas pela necessidade de reter talentos, mas igualmente pelos esforços adicionais frequentemente solicitados como forma de garantir a sobrevivência de muitas estruturas organizacionais (Scrima, Lorito, Parry & Falgares, 2014).

O comprometimento organizacional foi extensivamente estudado ao longo de várias décadas (Yalabik, Rossenberg, Kinnie & Swart, 2015), sendo que já Katzenbach e Smith em 1993 reconheciam o comprometimento como a essência de uma equipa, o que a torna numa força coletiva. O comprometimento é um construto multidimensional, sendo possível reconhecer o comprometimento afetivo, o comprometimento normativo e o comprometimento de continuidade/permanência (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991; Meyer & Herscovitch, 2001). Neste estudo, o nosso foco é o comprometimento afetivo, pois várias são as evidências do seu efeito positivo na satisfação com o trabalho, nos comportamentos de cidadania, no desempenho da equipa, no bem-estar, na diminuição da rotatividade e do absentismo dos colaboradores (Yalabik et al., 2015; Batarseh et al., 2017; Meyer & Maltin, 2010), entre outras consequências positivas para as equipas e organizações.

Compreendendo a importância do comprometimento afetivo para com a equipa, importa perceber de que forma este estado psicológico pode ser promovido nas equipas com algum grau de virtualidade.

Com base na literatura revista, sugerimos a reflexividade da equipa e o envolvimento no trabalho de equipa como preditores do comprometimento afetivo. As práticas reflexivas são consideradas processos essenciais para a aprendizagem contínua de uma equipa (Gabelica, Bossche, Segers & Gijsselaers, 2014), bem como para a gestão do seu conhecimento, criando hábitos de discussão, debate e reflexão sobre os objetivos e as estratégias a

adoptar consoante novos desafios e/ou fases de mudança (Tjosvold, Tang & West, 2004; Farnese & Livi, 2016). Alguns estudos evidenciam a relação entre a reflexividade da equipa e o comprometimento afetivo, ainda que nem sempre de forma direta (e.g. Sol, Wal, Beers & Wals, 2017; Farnese & Livi, 2016; Schippers, Hartog, Koopman & Wienk, 2003; Tjosvold et al., 2004).

O envolvimento no trabalho de equipa é definido como um estado afetivo e cognitivo partilhado, caracterizado por estados de energia, vigor, entusiasmo, bem-estar e motivação da equipa em relação ao trabalho (Costa, Passos & Bakker, 2014a). Este construto está intimamente relacionado com o comprometimento, no entanto, nem sempre foram compreendidos como construtos diferentes (Hallberg & Schaufeli, 2006). Neste estudo seguimos a ideia de que o envolvimento no trabalho de equipa aumenta o nível de motivação para a concretização de tarefas e objetivos grupais e que, consequentemente essa envolvimento a um significado comum, desenvolve uma ligação emocional ao seu trabalho e à sua equipa (Cruz-Ortiz, Salanova & Martínez, 2013).

Sugerimos ainda que a reflexividade da equipa se relaciona positivamente com o envolvimento no trabalho, uma relação pouco estudada de forma direta e em contextos grupais. No entanto, com base nas práticas reflexivas, como a discussão e a revisão contínua dos objetivos grupais (Tjosvold et al., 2004), é esperado um efeito positivo na persistência e envolvimento, por parte das equipas, em atingir esses mesmos objetivos (Cruz-Ortiz et al., 2013; Costa, Passos & Bakker, 2014b).

Por fim, e tendo por base a literatura, estruturámos um modelo de hipóteses com o objetivo de perceber: (a) o efeito direto da reflexividade da equipa sobre o comprometimento afetivo; (b) o efeito da reflexividade da equipa sobre o envolvimento no trabalho de equipa; (c) o efeito do envolvimento no trabalho de equipa sobre o comprometimento afetivo e ainda (d) o efeito de mediação do envolvimento no trabalho de equipa na relação entre a reflexividade e o comprometimento afetivo.

Este estudo pretende contribuir de forma positiva para a melhoria das práticas organizacionais, acreditando que, nos dias de hoje, manter a força de trabalho comprometida é um dos maiores desafios das organizações que pretendem manter ou aumentar a sua competitividade (Neininger, Lehmann-Willenbrock, Kauffeld & Henschel, 2010). Por este facto, consideramos ser

tão importante ter evidências empíricas sobre quais os processos e práticas que podem estar na base do comprometimento afetivo para com a equipa.

## **II – Enquadramento conceptual**

### **1. Comprometimento afetivo com a equipa**

Ao longo das últimas décadas muitos estudos focaram o comprometimento organizacional como um tópico central no seio das organizações (Farnese & Livi, 2016), tornando-se assim importante perceber os fatores que potenciam este estado psicológico, não só a nível organizacional, como também a nível grupal (Hsu & Mujtaba, 2007). Este é um construto de grande valor na literatura científica em psicologia, tendo já sido estudado em diversos contextos e em várias populações-alvo. Sendo grande parte da vida humana passada em contexto de trabalho, continua a ser pertinente dar continuidade ao estudo desta temática neste contexto (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005). Importa igualmente referir que com a recente desaceleração global e com o aumento da insegurança econômica, as organizações preocupam-se cada vez mais em manter a sua força de trabalho comprometida com os objetivos organizacionais e com os objetivos das suas equipas de trabalho, acreditando ser uma forma de aumentar a predisposição dos colaboradores para contribuírem com o seu trabalho e empenho para o sucesso da sua organização (Scrima et al., 2014). Assim, apesar da diversidade de estudos relacionados com comprometimento ao longo de várias décadas, acreditamos ser cada vez mais importante continuar a sua análise.

O comprometimento organizacional pode ter hoje várias conceptualizações, mas durante alguns anos não foram claros os vários alvos que podia ter, os diversos tipos de comprometimento, entre outras questões, e para as quais John Meyer e outros autores procuraram dar resposta. Uma das primeiras clarificações vem ao encontro de uma das temáticas tradicionais da psicologia, a distinção entre atitudes e comportamentos. Neste sentido Meyer e Allen (1991) justificam que o comprometimento atitudinal e o comprometimento comportamental se relacionam de forma complementar, ainda que tenham focos diferentes. O primeiro liga-se a um plano mental, de pensamento e reflexão sobre os antecedentes (e.g. valores, objetivos pessoais com os da organização) que podem contribuir para o desenvolvimento do comprometimento (Meyer & Allen, 1991). Já o comprometimento

Como promover o comprometimento afetivo para com a equipa: o papel da reflexividade e do envolvimento

comportamental está no plano das condições que levam os indivíduos a manter o seu comprometimento para com uma organização e a forma como esse comportamento os afeta e quais as consequências que podem vir a ter numa mudança de atitude (Meyer & Allen, 1991).

Allen e Meyer (1990), também como forma de clarificar os possíveis significados do comprometimento apontaram três componentes do comprometimento, às quais reconheceram uma base comum e complementar, ao mesmo tempo que as definem separadamente e as consideram em diferentes graus, com o intuito de melhorar a compreensão deste estado emergente entre indivíduos/equipas e organizações. Os autores reconhecem o comprometimento afetivo, o comprometimento normativo e o comprometimento de continuidade/permanência, classificando assim o comprometimento como um construto multidimensional (Meyer & Allen, 1991; Meyer & Herscovitch, 2001).

A base do comprometimento refere-se a um estado psicológico que aproxima o indivíduo à organização com a qual colabora ou à equipa à qual pertence, aumentando a sua vontade de ali permanecer (Allen & Meyer, 1990). É a origem deste estado psicológico que pode traduzir as diferentes dimensões do comprometimento, ou seja, quando o indivíduo se sente afetivamente comprometido, mantém-se na equipa e/ou organização por vontade própria, dando o seu melhor em todas as suas tarefas, pois sente-se psicologicamente envolvido com a equipa e/ou com a organização. Quando a natureza do comprometimento é normativa, a atitude pode estar direcionada para o sentido de dever ou para crença de responsabilidade para com a equipa/organização, ou ainda para a perceção dos ganhos para ambas as partes. Oposta é a natureza do comprometimento de continuidade, em que os colaboradores assumem uma atitude mais minimalista, executando apenas o necessário para se manterem na equipa/organização pela consciência do custo de sair (Meyer & Allen, 1991; McCormack, Casimir, Djurkovic & Yang, 2006).

Neste estudo, centramo-nos no comprometimento afetivo, pois várias têm sido as evidências empíricas da relação positiva do comprometimento com atitudes de retenção, com base na ideia de que um vínculo forte, quer às equipas, quer às organizações, aumenta a motivação dos colaboradores para se manterem na sua organização (Hallberg & Schaufeli, 2006; Kim,

Eisenberger & Baik, 2016). A nossa análise foca-se também no nível grupal, ou seja, no estudo do comprometimento afetivo com a equipa, que tem por base a perceção do vínculo emocional dos membros para com o grupo de que fazem parte. Segundo o estudo de Meyer e Herscovitch (2001), o comprometimento afetivo está positivamente correlacionado com o desempenho da equipa, havendo evidências de que este tipo de comprometimento é o mais significativo e relevante no estudo dos comportamentos de grupo (Batarseh et al., 2017).

Como referido anteriormente, ao longo de várias décadas, vários estudos evidenciaram os efeitos positivos do comprometimento afetivo, como por exemplo, o aumento do desempenho, da satisfação, do bem-estar, a diminuição do absentismo e do *turnover* (e.g., Meyer & Allen, 1991; Meyer & Maltin, 2010), e o aumento da satisfação com a vida por parte dos colaboradores (Lu, Siu, Spector & Shi, 2009). O suporte empírico destes efeitos levou ao desenvolvimento do estudo dos antecedentes do comprometimento afetivo, com o objetivo de o potenciar, visando os seus resultados positivos para as equipas/organizações e em particular para os seus colaboradores (Kim et al., 2016). Assim, foram encontradas relações positivas da perceção do suporte organizacional, da perceção das competências da organização (Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2001; Kim et al., 2016), da satisfação com o superior hierárquico e com os colegas de trabalho, com o comprometimento afetivo, o que aponta para que estas variáveis sejam determinantes deste constructo (McCormack et al., 2006). Na procura de outros antecedentes, duas variáveis chamaram à atenção para o desenvolvimento deste estudo: a reflexividade da equipa e o envolvimento no trabalho de equipa.

Sugerimos que as práticas reflexivas em equipa tenham efeito no comprometimento afetivo, isto é, os membros que revêem e discutem regularmente as suas formas de trabalhar, de comunicar e os objetivos grupais a atingir, com vista na melhoria contínua da sua equipa (Tjosvold et al., 2004), poderão sentir os problemas do grupo como sendo seus, ligando-se emocionalmente à equipa (Batarseh et al., 2017). Esta perspetiva tem como base estudos que relacionam ambos os construtos, ainda que nem sempre de forma direta, mas evidenciando a importância das práticas de reflexão grupal sobre o trabalho de equipa para o bom funcionamento da mesma, apontando

o comprometimento dos membros para com a equipa como um dos fatores relacionados à noção de resultados/desempenho positivo (Carter & West, 1998; Schippers et al., 2003; Tjosvold et al., 2004).

A relação entre o envolvimento no trabalho e o comprometimento afetivo tem claras evidências empíricas, existindo até na literatura discussão sobre as semelhanças de ambos os construtos. Isto porque ambos compreendem o apego positivo ao trabalho, tendo o conceito de envolvimento no trabalho também como base as características essenciais para o comprometimento (Hallberg & Schaufeli, 2006; Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002). No entanto, o estudo de Hallberg e Schaufeli (2006), corroborou a hipótese de que os construtos em análise (*work engagement*, *job involvement* e comprometimento organizacional) estão relacionados, mas são distintos, possíveis de conceptualizar e de medir separadamente (Saks, 2006; Hallberg & Schaufeli, 2006; Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005). Assim, para além da possibilidade de analisar individualmente cada variável, o envolvimento no trabalho de equipa pode constituir-se como um bom preditor do comprometimento afetivo com a equipa (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005). Hallberg e Schaufeli (2006) sugerem que o envolvimento no trabalho (*work engagement*) pode ser visto como uma variável preditora e por sua vez, o comprometimento como variável critério.

Enquanto que a maioria dos estudos dedicados à análise dos antecedentes do comprometimento afetivo em equipas de trabalho, encontra a sua amostra em contextos tradicionais, o presente estudo, procura estudar este construto com equipas com algum grau de virtualidade.

Assim, percebendo a importância do comprometimento afetivo para as equipas de trabalho e conseqüentemente para as organizações, o objetivo principal deste estudo prende-se na análise dos fatores antecedentes do comprometimento afetivo em equipas com algum grau de virtualidade.

## **2. Reflexividade da equipa**

A reflexividade como prática de aprendizagem organizacional foi introduzida por Schön (1983) que começou por definir o construto como uma análise das ações atuais e passadas dos indivíduos no seu contexto de trabalho. Anos mais tarde, West ao longo de vários anos (1996, 2000, 2002) dedicou-

Como promover o comprometimento afetivo para com a equipa: o papel da reflexividade e do envolvimento

Clara Neves Campelo (e-mail: clara.campelofv@gmail.com) 2018

se também ao seu estudo, mas em equipas de trabalho, sendo hoje um dos autores mais reconhecidos pela sua contribuição. Este autor define-a como um processo de aprendizagem e de gestão do conhecimento, que incentiva a reflexão e o debate sobre os hábitos, as rotinas, os objetivos e as estratégias organizacionais e que permite ao grupo construir ou reconstruir significados partilhados, adaptar-se a novas circunstâncias e estimular atitudes de mudança (Tjosvold et al., 2004; Farnese & Livi, 2016).

Segundo Carter e West (1998), equipas que vivenciam fases de mudança, de incerteza e que têm que tomar decisões complexas, utilizam frequentemente estratégias reflexivas como forma de gerir melhor as suas tarefas e o seu funcionamento. Num estudo conduzido por estes autores, é desenvolvida uma escala para medir a reflexividade, constituída por duas dimensões, a reflexividade sobre a tarefa e a reflexividade social (Carter & West, 1998). A primeira dimensão refere-se à reflexão e discussão sobre os objetivos, estratégias e processos grupais que permitem a equipa adaptar-se às diversas circunstâncias e fases de mudança. Já a reflexividade social, ou sócio-afetiva, centra-se na reflexão sobre a forma como os membros lidam com os conflitos, percebem o suporte grupal e promovem o bem-estar da equipa (Carter & West, 1998). À semelhança de Tjosvold et al. (2004), neste estudo apenas analisamos a dimensão da reflexividade sobre a tarefa, pois esta é particularmente útil quando as equipas estão perante ambientes complexos e pretendem continuar ou melhorar o seu desempenho (Tjosvold et al., 2004).

Como já referido, a reflexividade é particularmente importante em fases de transição entre o momento de realização de uma tarefa, passando pela reflexão do desempenho na mesma até à preparação de ações futuras (Konradt, Otte, Schippers & Steenfatt, 2016; Schippers et al., 2013). Este ciclo pode surgir após momentos de *feedback*, isto é, quando as equipas recebem informações sobre processos, resultados e desempenhos, onde são esperados comportamentos reflexivos em que a equipa tenta compreender o significado do *feedback* recebido e gerar assim, planos futuros de melhoria (Konradt et al., 2016). Assim a reflexividade é considerada uma prática de aprendizagem ao nível grupal, pois na sua base a reflexão é fruto de um processo de pensamento crítico colaborativo, ou seja, deriva de intervenções cognitivas e sociais entre indivíduos ou grupos (Gabelica et al., 2014).

É importante notar que as pesquisas anteriores sugerem algumas

condições necessárias para a criação de um ambiente propício à reflexividade grupal. O sentimento de unidade, uma equipa com espírito crítico, que estabeleça objetivos cooperativos e desafiantes, mas não competitivos, parecem ser uma boa base para o desenvolvimento da reflexividade, segundo o estudo de Tjosvold et al. (2004). Foi também identificado por outros estudos (e.g. Tjosvold et al., 2004; Schippers, Edmondson, & West, 2014; Schippers, West & Dawson, 2015; Farnese & Livi, 2016) que a reflexividade, como forma de aprendizagem em equipa, é essencial em ambientes complexo, dinâmicos, com períodos de incerteza, práticas pouco rotineiras e com alto grau de autonomia e responsabilidade, tal como já tínhamos referido.

A reflexividade da equipa é igualmente considerada como um bom preditor de resultados grupais e organizacionais, suportando uma relação positiva, por exemplo, com a capacidade de inovar e de gerar novas ideias (March, 1991; Schippers et al., 2015), com a tomada de decisão em equipa, com o debate de ideias e o combate ao mecanismo de pensamento de grupo (Schippers et al., 2003). Schippers et al. (2014) propõem a reflexividade da equipa como forma de reduzir as hipóteses de erro no processamento de informação entre os membros, aumentando a probabilidade de promoverem mudanças úteis na equipa.

Neste estudo sugerimos que a reflexividade possa ser, também um bom preditor do comprometimento afetivo. No estudo de Schippers et al. (2003), a reflexividade da equipa assume o papel de mediador entre a diversidade e os resultados da equipa, de entre os quais foi considerado o comprometimento com a equipa. Verificou-se uma associação positiva entre a reflexividade e os resultados da equipa, especificamente com o comprometimento, o que aponta para a ideia de que em equipas com objetivos comuns é esperado maior comprometimento para com a mesma. Já no estudo de Farnese e Livi (2016) o comprometimento afetivo atua como um dos mediadores da relação entre a reflexividade da equipa e a abertura organizacional para a inovação, defendendo que as práticas reflexivas promovem o sentimento de pertença. Vários estudos apontam para o efeito da reflexividade em dimensões interpessoais e afetivas, o que no leva a esperar uma relação positiva entre esta variável e o comprometimento afetivo em contexto grupal (Schippers et al., 2003; Tjosvold et al., 2004; Farnese & Livi, 2016). Sugerimos que equipas que tenham práticas reflexivas sobre as tarefas, como discutir regularmente

objetivos e formas de trabalho mais eficazes, que debatem estratégias de comunicação interna adequadas e que estejam empenhadas com a melhoria, sejam equipas constituídas por membros afetivamente comprometidos com o grupo.

Deste modo coloca-se a seguinte hipótese de investigação:

**H1:** A reflexividade da equipa sobre a tarefa está positiva e diretamente relacionada com o comprometimento afetivo com a equipa.

De forma a entender melhor o efeito global da reflexividade sobre o comprometimento afetivo com a equipa, considerámos a introdução de uma variável mediadora, o envolvimento no trabalho de equipa, essencialmente pelas evidências da sua relação com o comprometimento (Hallberg & Schaufeli, 2006; Schaufeli et al., 2002; Scrima et al., 2014; Schaufeli & Bakker, 2004).

### **3. Envolvimento no trabalho de equipa**

O envolvimento no trabalho é um tópico que começou a ganhar espaço na comunidade científica desde o início do século XXI, altura em que se começa a valorizar o polo positivo do bem-estar dos trabalhadores. Esta nova perspectiva pode dever-se ao crescimento da Psicologia Positiva, uma abordagem que se concentra nas forças humanas possíveis de potencializar e não tanto nas dificuldades ou problemas dos indivíduos (Schaufeli et al., 2002).

O envolvimento começou por ser caracterizado como uma dimensão considerada oposta ao *burnout*, tendo posteriormente evoluído para um construto independente (ainda que oposto) e possível de medir separadamente deste último (Schaufeli et al., 2002). Assim, Schaufeli et al. (2002) definem o envolvimento como um estado afetivo-cognitivo que se experimenta como um estado de espírito positivo, de satisfação no trabalho, traduzindo-se num maior vigor, dedicação e absorção do indivíduo nas suas tarefas laborais. O vigor refere-se à disposição para usar energia e resiliência mental na prática diária. A dedicação caracteriza-se por uma forte empatia e identificação com o trabalho. Já a absorção experimenta-se através de um forte foco no trabalho (Salanova, Llorens, Cifre, Martínez & Schaufeli, 2003; Torrente, Salanova, Llorens & Schaufeli, 2012).

É possível constatar que a maioria dos estudos relacionados com o envolvimento no trabalho se concentra no nível individual, sendo que apenas a literatura mais recente começa a dar relevância ao papel das equipas na promoção do bem-estar físico e psicológico dos colaboradores, constatando que o envolvimento no trabalho é igualmente importante para as equipas. Esta abordagem é especialmente valorizada porque, nos dias de hoje, e tal como já referimos, muitas organizações trabalham com base em equipas (Torrente et al., 2012; Bakker, Emmerik & Euwema, 2006; Costa et al., 2014b), e pela confiança cada vez maior nos resultados que as práticas grupais têm vindo a evidenciar (Lourenço et al., 2014). Costa et al. (2014b) mostraram no seu estudo a possibilidade de medir o envolvimento a nível individual e grupal separadamente com instrumentos diferentes, e defendem que os estudos ao nível grupal devem sempre ter em atenção medidas específicas de equipa.

De forma semelhante ao nível individual de envolvimento, o envolvimento no trabalho de equipa pode ser definido como um estado afetivo e cognitivo partilhado, caracterizado por estados de energia, vigor, entusiasmo, bem-estar e motivação da equipa em relação ao trabalho, que passa a ser visto como positivo e gratificante (Costa et al. 2014a). Tem que ser um estado partilhado, ou seja, todos os elementos da equipa percecionam o envolvimento da equipa de forma semelhante, caso não se verifique esta noção grupal, podemos apenas falar de envolvimento a nível individual (Costa et al., 2014b). Nesta conceção de envolvimento a nível grupal, o estudo de Costa et al. (2014b) aponta para um construto unifatorial, ainda que considerando de certa forma as características do vigor, da dedicação e absorção, mas não as reconhecendo numa estrutura tridimensional.

Dos vários estudos dedicados ao envolvimento no trabalho em equipa, podemos destacar algumas evidências, como por exemplo, a existência de uma relação significativa e positiva com o desempenho de tarefa, com o desempenho da equipa (Torrente et al., 2012; Costa et al., 2014a) com o desempenho organizacional, com o afeto positivo e as crenças de eficácia (Costa et al., 2014a), e ainda com a capacidade grupal em gerir adequadamente conflitos e emoções dos membros (Costa et al., 2014b). Contudo, poucos estudos têm sido desenvolvidos a fim de encontrar respostas para a causa do surgimento deste sentimento partilhado (Costa et al., 2014a). Entre estes, percebemos que os recursos sociais da equipa são bons

antecedentes do envolvimento na equipa, ou seja, a existência de um clima de entreajuda, autonomia da equipa, processos de *feedback* da equipa, coordenação da equipa, entre outras práticas organizacionais saudáveis (Torrente et al., 2012; Salanova, Llorens, Acosta & Torrente, 2013), e ainda apontamos, segundo Costa et al. (2014b), os desempenhos anteriores, o comportamento do líder, a estrutura de trabalho e os processos da equipa como potenciadores do envolvimento no trabalho em equipa. Indo ao encontro da procura de outros possíveis preditores deste construto, sugerimos no presente estudo, a reflexividade da equipa.

Não encontramos estudos que analisassem de forma direta a relação entre a reflexividade da equipa e o envolvimento no trabalho de equipa. No entanto, Cruz-Ortiz et al. (2013) entendem este último como um construto motivacional, que se pode percecionar por estados de energia, esforço, persistência e vontade em atingir os objetivos propostos, o que pode sugerir que uma equipa que revê com frequência os seus objetivos, discutindo a melhor forma de os atingir e adequando-os consoante as circunstâncias (comportamentos associados à reflexividade da equipa) (Tjosvold et al., 2004), poderá obter maior envolvimento no trabalho por parte dessa equipa. Entendendo a reflexividade da equipa como um processo de aprendizagem (Tjosvold et al., 2004; Gabelica et al., 2014), também podemos considerar estudos que apontam para a relação entre a oportunidade de aprendizagem (Bakker & Demerouti, 2008) e a aprendizagem organizacional (Malik & Garg, 2017) como preditores do envolvimento do trabalho. Assim, hipotetizamos uma relação positiva entre a reflexividade da equipa e o envolvimento no trabalho de equipa:

**H2:** A reflexividade da equipa sobre a tarefa está positivamente relacionada com o envolvimento no trabalho de equipa.

Como referido anteriormente o envolvimento no trabalho e o comprometimento estão intimamente relacionados (Hallberg & Schaufeli, 2006), na medida em que, equipas envolvidas no seu trabalho estão comprometidas com as suas tarefas, imprimindo esforços para a concretização dessas tarefas e dos objetivos grupais, o que pode originar uma ligação emocional ao seu trabalho e à sua equipa (Cruz-Ortiz et al., 2013). Grande parte das evidências são ao nível da relação entre o envolvimento e

comprometimento organizacional (Schaufeli & Bakker 2004; Scrima et al., 2014), onde o primeiro assume o papel de mediador entre os recursos de trabalho e os resultados organizacionais, de entre os quais está presente o comprometimento (Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004; Costa et al., 2014b; Salanova & Schaufeli, 2008). Assim, no presente estudo focamos uma das nossas hipóteses de estudo no comprometimento afetivo ao nível grupal como variável critério e o envolvimento no trabalho de equipa, como variável preditora deste estado psicológico:

**H3:** O envolvimento no trabalho de equipa está positivamente relacionado com o comprometimento afetivo com a equipa;

Muitos são os estudos que reconhecem o papel mediador do envolvimento no trabalho na relação entre diversas variáveis, como por exemplo, na relação entre a percepção de apoio organizacional e comportamentos de cidadania (Sulea, Virga, Maricutoiu, Schaufeli, Dumitru & Sava, 2012), entre a cultura de aprendizagem e o desempenho da equipa (Hoon, Hun, Gu & Kim, 2014), entre a liderança transformacional e o desempenho da equipa (Cruz-Ortiz et al., 2013), entre os recursos sociais e o desempenho da equipa (Torrente et al., 2012), e ainda entre os recursos de trabalho e a intenção de rotatividade (Schaufeli & Bakker, 2004). Estes estudos sustentam o valor da introdução do envolvimento no trabalho de equipa na relação entre a reflexividade da equipa e o comprometimento afetivo com a equipa, num modelo de mediação (hipótese 4), esquematizado na Figura 1. Tendo em conta a literatura revista, a nossa hipótese é a de que as práticas reflexivas na equipa levam a um maior envolvimento no trabalho, o que, por sua vez, promove o comprometimento afetivo dos membros para com a equipa.

**H4:** O envolvimento no trabalho de equipa medeia a relação entre a reflexividade da equipa sobre a tarefa e o comprometimento afetivo com a equipa.

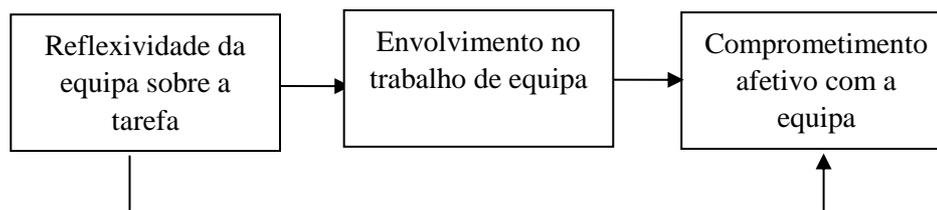


Figura 1. Modelo de relações em análise

### III - Metodologia

#### 1. Amostra

Para este estudo o grupo de investigação<sup>2</sup> contactou inicialmente diversas equipas, de entre as quais 76 aceitaram participar no estudo, no total de 295 membros, juntos dos quais foram recolhidos os dados. No entanto, após a análise dos valores omissos, e de forma a garantir a validade dos questionários recolhidos, foram eliminados 18 questionários de membros das equipas, por estes conterem um número de valores omissos igual ou superior a 10% (Bryman & Cramer, 2005). Após esta primeira análise, a análise das qualidades psicométricas dos instrumentos incidiu numa amostra com 277 membros.

Para a integração das equipas neste estudo era necessário que pelo menos 50% dos membros respondesse ao questionário, de forma a garantir a representatividade. Algumas equipas não preencheram este critério, tendo sido excluídas 18 equipas para o teste de hipóteses a nível grupal. Assim, contou-se para a amostra final, 58 equipas, integradas em 38 organizações, num total de 249 membros.

Caracterizando mais detalhadamente a amostra deste estudo, participaram organizações de diversos setores de atividade, como o da indústria (19.7%), o setor associativo (35.2%) e o dos serviços (45.1%), que foi o mais representativo. Destas organizações, 36.6% (a maior percentagem) são consideradas de pequena dimensão, por serem constituídas por um

<sup>2</sup> Esta dissertação de mestrado surgiu do âmbito de um projeto de investigação maior, o Projeto VITEM, no qual participaram docentes (Prof.<sup>a</sup> Doutora Isabel Dórdio Dimas, Prof. Doutor Paulo Renato Lourenço e Prof.<sup>a</sup> Doutora Teresa Rebelo) e sete discentes (Clara Campelo, Daniela Lopes, Inês Carvalho, Liliana Bastos, Lúcia Silva, Mariana Sousa e Susana Santos), tendo cada uma das alunas desenvolvido a sua dissertação de mestrado, no ano letivo 2017 – 2018, com a mesma base de estudo, embora com análises distintas. Por este facto o questionário aplicado a cada participante conteve mais escalas do que as aqui utilizadas.

Como promover o comprometimento afetivo para com a equipa: o papel da reflexividade e do envolvimento

máximo de 10 trabalhadores.

Também as equipas pertencem a áreas de atividade (departamentos/secções) diferentes, desde serviços (23.9%), comercial (9.9%), projetos (8.5%), administração (4.2%), produção (4.20%) e gestão (8.5%), entre outras que não foram identificadas. A dimensão das equipas varia entre os 3 e os 25 elementos, sendo a média aproximadamente de 7 membros (DP= 4.43) e a antiguidade das equipas varia entre a os 3 meses e os 35 anos, sendo a média de aproximadamente de 8 anos (DP= 7.91). Quanto ao grau de virtualidade das equipas, apontado pelos membros, têm uma percentagem média de 36% (DP= 17.37, mín.= 2 e máx.=82).

Ainda relativamente às equipas, estas integram membros com idades compreendidas entre os 18 e os 67 anos (M= 34.83; DP= 11.24), sendo a maioria do sexo feminino (54.2%). Importa referir que a maior parte dos membros possui habilitações literárias ao nível da licenciatura (40.1%) e também a maioria possui formação em trabalho de equipa (58.5%). Por fim, a antiguidade de cada membro na atual equipa varia entre 1 mês e 32 anos (M= 5; DP= 6.18) e antiguidade na organização varia entre 1 mês e 50 anos, sendo a média de 9.12 anos (DP= 9.72).

## **2. Procedimentos de recolha de dados**

A constituição da amostra ocorreu entre os meses de novembro de 2017 e janeiro de 2018. Importa referir que a seleção da amostra, teve como base três critérios essenciais: (1) equipas de trabalho com um líder formalmente reconhecido; (2) considera-se uma equipa um conjunto de três ou mais indivíduos interdependentes que interagem regularmente com um objetivo comum e que se reconheçam e sejam reconhecidos efetivamente como um grupo (Lourenço et al., 2014); (3) equipas com algum grau de virtualidade, ou seja, que habitualmente comuniquem e colaborem através de algum meio virtual, podendo também se encontrarem fisicamente dispersos.

O primeiro método de recolha utilizado foi o de amostragem por conveniência ou acessibilidade, permitindo o recurso às redes de relações interpessoais, formais ou informais da equipa de investigação, para chegar até às organizações a inquirir (Hill & Hill, 2012). Desta forma, cada investigador inserido no projeto de investigação VITEM contactou, pessoalmente e/ou por e-mail os superiores hierárquicos das organizações interessadas a integrar o

Como promover o comprometimento afetivo para com a equipa: o papel da reflexividade e do envolvimento

Clara Neves Campelo (e-mail: clara.campelofv@gmail.com) 2018

estudo. No primeiro contacto, foram expostas todas as informações pertinentes, acompanhado com uma carta de apresentação (Anexo 1) e um documento oficial do projeto de investigação (Anexo 2), o qual refere detalhadamente as linhas orientadoras do projeto, os seus objetivos, o tipo de colaboração pretendida e esperando de ambas as partes.

Após esta fase inicial de esclarecimento e acordo com as organizações, procedeu-se à recolha dos dados com recurso ao método do inquérito. A administração dos questionários ocorreu entre os meses de novembro e dezembro de 2017 e janeiro de 2018 ou presencialmente, com a deslocação de um membro da equipa de investigação de forma a acompanhar todo o preenchimento, ou entregando aos líderes de cada equipa os questionários, sendo este o responsável pela distribuição e recolha, ou ainda em formato online, através do acesso a um *link*. Em cada tipo de procedimento, foi entregue ou atribuído um questionário para os membros da equipa (Anexo 3), o qual demorava sensivelmente 20 minutos a ser concluído.

Por fim, referir que todo este procedimento respeitou os pressupostos éticos da investigação em psicologia, garantido a participação voluntária no presente estudo, através do consentimento informado, assegurando a confidencialidade e o anonimato dos dados, tendo sido apenas requerido as iniciais do nome dos participantes e a utilização de um código destinado a cada equipa.

### **3. Medidas**

As variáveis do presente estudo foram medidas através de escalas destinadas à sua medição, as quais estavam presentes nos questionários, com um outro conjunto mais alargado de escalas que iam ao encontro dos objetivos globais do projeto de investigação. Neste estudo foram utilizadas a escala proposta por Batarseh et al. (2017), com base no trabalho de Han e Harms (2010) para medir o comprometimento afetivo com a equipa de trabalho, a escala *Team Work Engagement* de Costa et al. (2014b), adaptada por Tavares (2015) para a língua portuguesa, e a escala de reflexividade da equipa sobre a tarefa de Tjosvold et al. (2004).

### **Comprometimento afetivo com a equipa de trabalho**

Para medir o comprometimento afetivo com a equipa, no presente estudo, foi utilizado a escala proposta por Batarseh et al. (2017), os quais se basearam no trabalho de Han e Harms (2010) que, por sua vez, adaptaram quatro itens da escala de comprometimento afetivo de Allen e Meyer (1990) para o nível grupal. A tradução da escala para a língua portuguesa foi avaliada por quatro investigadores especializados na investigação em equipas de trabalho, sendo que após este procedimento, obtivemos a escala final utilizada para este estudo. Esta é uma medida unidimensional, sendo estes itens classificados por uma escala tipo Likert de cinco pontos em que 1 significa “*Discordo fortemente*” e 5 corresponde a “*Concordo fortemente*”. No primeiro estudo mencionado (Batarseh et al., 2017) o alfa de Cronbach foi de .91 e no estudo anterior (Han & Harms, 2010) foi de .87.

### **Reflexividade da equipa sobre a tarefa**

Para medir este construto foi utilizado uma medida de 9 itens de reflexividade sobre a tarefa adaptados por Tjosvold et al. (2004) da escala *Team Reflexivity* de Carter e West (1998). À semelhança da escala anterior, esta também não estava traduzida para a língua portuguesa, tendo sido necessário o mesmo procedimento para a obtenção da escala final utilizada para medir este construto. Estes itens foram aplicados aos membros das equipas, através de uma escala tipo Likert de cinco pontos em que 1 corresponde a “*Discordo totalmente*” e 5 a “*Concordo totalmente*”. Importa referir que no estudo de Tjosvold et al. (2004) foi obtido um alfa de Cronbach para a reflexividade sobre a tarefa de .88.

### **Envolvimento no trabalho de equipa**

O construto do envolvimento no trabalho de equipa foi medido através da adaptação da escala *Team Work Engagement* de Costa et al. (2014b) para a língua portuguesa de Tavares (2015). Esta escala é composta por 9 itens, avaliados a nível grupal, para os quais se classifica através de uma escala de resposta tipo Likert de sete pontos o nível de concordância, entre 1 que corresponde a “*Discordo totalmente*” e 7 a “*Concordo totalmente*”. Com apenas uma dimensão esta escala obteve um alfa de Cronbach de .96 no estudo de Tavares (2015).

#### 4. Estudo Piloto

Antes de iniciar a recolha de dados, foi conduzido um estudo piloto administrado a 9 estudantes do mestrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, os quais não tinham conhecimento prévio do questionário. Este primeiro processo teve como objetivo apontar os tempos de preenchimento do questionário e verificar a adequação do mesmo à população alvo, percecionando as eventuais falhas, ao nível da ortografia, conceitos ou itens que originassem dúvidas ou interpretações indesejadas.

Antes do preenchimento do questionário, foi solicitado aos estudantes que pensassem em situações do seu contexto onde adotam ou adotaram o papel de membros de uma equipa. Após o preenchimento por parte de todos, deu-se um momento de reflexão falada que permitiu a partilha das dúvidas e interpretações de cada participante, e que originou a reformulação de alguns itens e a colocação dos pontos-chave das instruções em *bold* para chamar à atenção dos inquiridos.

### IV - Resultados

#### 1. Procedimentos Estatísticos

O primeiro procedimento passou pela análise das respostas ausentes (*missing-values analysis*). Recorreu-se ao teste MCAR de Little para todas as escalas, uma análise da tendência de distribuição das respostas ausentes. Em todas as medidas, o teste apontou uma distribuição aleatória dos valores omissos ( $p \geq .05$ ), tendo sido substituídos pela média do respetivo item (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010).

De seguida, para o teste de hipóteses, foi necessário agregar os dados das escalas administradas aos membros das equipas, calculando as pontuações médias das respostas às escalas, devido ao facto destes dados terem sido recolhidos a nível individual e tendo o presente estudo se proposto a estudar relações a nível grupal. A fim de justificar a agregação, foram calculados os valores de rwg (James, Demaree & Wolf, 1984) e os valores dos *Intraclass Correlation Coefficients*, o ICC (1) e o ICC (2). Os valores médios obtidos para o cálculo de rwg foram de .88 para o comprometimento afetivo com a

equipa, de .94 para o envolvimento no trabalho de equipa e .65 para a reflexividade. Relativamente ao ICC (1) e ao ICC (2) os valores calculados para o comprometimento afetivo foram .21 e .54, respetivamente, para o envolvimento no trabalho de equipa encontramos valores de .26 e .60, pela mesma ordem e no que toca à reflexividade da equipa os valores foram de .30 e .65. No seu conjunto, os valores encontrados fundamentam a agregação dos dados ao nível grupal (Bliese, 2000).

Antes do teste das hipóteses, foram testados os pressupostos de aplicação da técnica da regressão, nomeadamente a ausência de multicolinearidade, homoscedacidade dos resíduos, linearidade, normalidade e de outliers uni e multivariados (Tabachnick & Fidell, 2007). A análise dos resultados não revelou infrações destes pressupostos. As hipóteses foram testadas através da análise da mediação simples, com recurso ao modelo 4 do PROCESS, uma macro desenvolvida para o SPSS por Hayes (2013).

## **2. Qualidades psicométricas dos instrumentos utilizados**

A fim de analisar as propriedades psicométricas das escalas de medição o comprometimento afetivo com a equipa, do envolvimento no trabalho de equipa e da reflexividade da equipa sobre a tarefa foram realizadas para todas estas escalas estudos ao nível da validade de constructo (dimensionalidade) e da fiabilidade, através de análises factoriais exploratórias (AFE) e da estimativa do alfa de Cronbach.

### **Comprometimento afetivo com a equipa**

Na AFE do comprometimento afetivo com a equipa, o valor do teste de KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*) foi de .81 e o teste de esfericidade de Barlett indicou um valor significativo ( $p < .001$ ). Estes indicadores sugerem uma boa adequação dos dados à AFE, permitindo-nos prosseguir com a análise. Foi utilizado o método de extração factorização do eixo principal, emergindo a unidimensionalidade da estrutura da escala. As comunalidades situam-se entre .54 e .75, valores considerados adequados (Costello & Osborne, 2005) sendo que a solução extraída explica 58,43% da variância total. No que toca às saturações fatoriais, estas variam entre .70 e .85. Na análise da consistência interna, verificou-se um alfa de Cronbach de .85.

Como promover o comprometimento afetivo para com a equipa: o papel da reflexividade e do envolvimento  
Clara Neves Campelo (e-mail: clara.campelofv@gmail.com) 2018

### **Reflexividade da equipa sobre a tarefa**

O teste KMO, onde foi obtido o valor de .88, e o teste de esfericidade de Bartlett que indicou um  $p < .001$ , permitiu-nos prosseguir com a AFE. Neste processo foi também utilizado o método de extração fatorização de eixo principal, que indicou, como esperado, uma estrutura unidimensional. No entanto, os resultados também apontaram para a existência de um item que apresentou comunalidade baixa, o item 4, tendo sido por esse motivo retirado. A solução retida (sem o item 4) aponta para uma estrutura unidimensional de 8 itens, que explicam 52.59% da variância total, com comunalidades entre .40 e .68 e saturações que variam entre .63 e .82. Quanto à consistência interna, obtivemos um alfa de Cronbach de .90.

### **Envolvimento no trabalho de equipa**

O valor de .90 para o teste de KMO e teste de esfericidade de Bartlett obtivemos um  $p < .001$  permitiu prosseguir com a AFE. Na extração por factorização do eixo principal emergiu uma estrutura unidimensional, sendo que a solução extraída explica 65.10% da variância total. As comunalidades variam entre .40 e .75 e as saturações factoriais entre .63 e .87. Estes valores indicam respetivamente, comunalidades adequadas e saturações excelentes (Costello & Osborne, 2005). Por fim, na análise da consistência interna, obteve-se um alfa de Cronbach de .93.

### **3. Teste de hipóteses**

A fim de testar as hipóteses propostas por este estudo iniciou-se a análise das correlações entre a reflexividade da equipa sobre a tarefa, o envolvimento no trabalho de equipa e o comprometimento afetivo com a equipa. Importa referir que nesta fase da investigação, foi também incluída inicialmente a dimensão da equipa como possível variável de controlo, devido ao consenso da literatura da sua influência nos processos grupais (Wheelan, 2009; Knippenberg & Schippers, 2007).

Em relação às análises de correlação entre as variáveis de estudo (Tabela 1), verificamos, tal como se previa, correlações estatisticamente positivas entre todas as variáveis em estudo. Entre a reflexividade da equipa sobre a tarefa e o comprometimento afetivo com a equipa ( $r = .36$ ,  $p < .001$ ),

entre a reflexividade da equipa sobre a tarefa e o envolvimento no trabalho de equipa ( $r=.53$ ,  $p < .001$ ) e entre o envolvimento no trabalho de equipa e o comprometimento afetivo com a equipa ( $r=.32$ ,  $p < .001$ ). Por fim, no que toca à dimensão da equipa, esta não se correlaciona com as restantes variáveis, indo ao encontro do estudo de Ogungbamila, Ogungbamila & Adetula (2010), no qual o tamanho de 23 equipas do sector de produção não teve um efeito significativo sobre o comprometimento. Dado este último resultado, a dimensão da equipa não foi tida em conta nas análises subsequentes.

**Tabela 1.**

*Médias, Desvios-Padrão e Correlações entre variáveis*

Variável	<i>M</i>	<i>DP</i>	1	2	3	4
1. Dimensão da Equipa	5.90	3.55	-			
2. Reflexividade da Equipa	3.76	0.47	.19	-		
3. Envolvimento no Trabalho Equipa	5.38	0.62	.01	.41**	-	
4. Comprometimento Afetivo	3.89	0.47	.07	.53***	.57***	-

Nota. \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

Seguidamente foram testadas as hipóteses do estudo num modelo de mediação simples. Como se verifica na Tabela 2, todas as hipóteses foram sustentadas. Verificamos que a hipótese H1, que previa a relação entre a reflexividade da equipa sobre a tarefa e o comprometimento afetivo com a equipa foi sustentada, ou seja, existe uma relação direta, positiva e estatisticamente significativa ( $b= .36$ ,  $p < .001$ ), entre as duas variáveis. A hipótese H2 é também sustentada, através da relação estatisticamente significativa entre a reflexividade da equipa sobre a tarefa e o envolvimento no trabalho de equipa ( $b= .53$ ,  $p < .001$ ). A relação positiva do envolvimento no trabalho de equipa com o comprometimento afetivo é também estatisticamente significativa ( $b= .32$ ,  $p < .001$ ), sustentando assim a hipótese H3.

Como promover o comprometimento afetivo para com a equipa: o papel da reflexividade e do envolvimento

Clara Neves Campelo (e-mail: clara.campelofv@gmail.com) 2018

Em relação à hipótese H4, esta também foi suportada. O envolvimento no trabalho de equipa medeia a relação entre a reflexividade da equipa e o comprometimento afetivo com a equipa, pois o efeito indireto da reflexividade no comprometimento afetivo via envolvimento é estatisticamente significativo ( $ab=.17$ , 95% IC [.06, .34]). Contudo, esta é uma mediação parcial, dado que se observa uma relação significativa da reflexividade com o comprometimento afetivo na presença da variável mediadora.

**Tabela 2**  
Resultados da análise de mediação simples efetuada

VD / Preditor	<i>b</i>	<i>EP</i>	95% IC		<i>R</i> <sup>2</sup>
			LI	LS	
Envolvimento					.16***
<i>Reflexividade</i>	.53***	.16	.21	.85	
Comprometimento afetivo					.43***
<i>Reflexividade</i>	.36***	.11	.14	.58	
<i>Envolvimento</i>	.32***	.08	.15	.49	
Efeito indireto da reflexividade no comprometimento via envolvimento	.17	.07	.06	.34	

*Nota.* *N* = 58. VD = variável dependente. *b* = coeficiente de regressão não-estandardizado. *EP* = erro padrão. IC = intervalo de confiança. LI = limite inferior. LS = limite superior.

\*\*\**p* < .001

Em suma, o modelo testado sustentou todas as hipóteses de estudo (H1, H2, H3 e H4), ou seja, tanto a reflexividade da equipa como o envolvimento no trabalho de equipa são, nesta amostra, preditores do comprometimento afetivo com a equipa, ao mesmo tempo que a reflexividade da equipa se relaciona com o envolvimento e este último atua também como mediador parcial da relação entre a reflexividade e o comprometimento afetivo com a equipa.

## V - Discussão

O comprometimento afetivo é um construto amplamente estudado. No entanto, ainda existe espaço para continuar a investigar sobre ele, nomeadamente ao nível das equipas de trabalho, constando a tendência para a descentralização das estruturas organizacionais a par do aumento de estruturas baseadas em equipas (Wombacher & Felfe, 2017). O presente estudo apoia e amplia a importância das práticas reflexivas e do envolvimento no trabalho de equipa, tendo em vista o aumento do comprometimento afetivo para com a equipa.

Mais concretamente, os objetivos deste estudo consistiram na análise do papel da reflexividade da equipa sobre a tarefa e do envolvimento no trabalho de equipa na relação com o comprometimento afetivo com a equipa, em contextos de equipas com algum grau de virtualidade. Através da nossa revisão de literatura, percebemos que vários são os estudos que prevêem relações significativas entre as nossas variáveis, especialmente entre o envolvimento e o comprometimento (e.g. Hallberg & Schaufeli, 2006; Cruz-Ortiz, Salanova & Martínez, 2013; Schaufeli & Bakker, 2004; Scrima et al., 2014), mas também entre a reflexividade e o comprometimento (Schippers et al., 2003; Farnese & Livi, 2016), sendo que não encontramos estudos que analisassem as variáveis deste estudo segundo o modelo de mediação aqui proposto.

Foi testado o efeito direto e indireto da reflexividade da equipa sobre a tarefa no comprometimento afetivo para com a equipa, sendo que em ambos os efeitos obtivemos resultados estatisticamente significativos, podendo assim suportar a hipótese H1 que previa uma relação positiva e direta entre ambos os construtos. No estudo de Schippers et al. (2003) a reflexividade tem o papel mediador entre a diversidade e os resultados da equipa, sendo um desses resultados o comprometimento e no estudo de Farnese e Livi (2016) é o comprometimento que assume o papel de mediador entre a reflexividade da equipa e a inovação. Estes estudos apoiam a relação prevista na hipótese H1, a qual tendo sido suportada, reforça o papel de preditor da reflexividade em relação ao comprometimento afetivo em contexto de equipas.

Relativamente à hipótese H2, não foram encontrados estudos empíricos que relacionassem de forma direta, como no presente estudo, a reflexividade

e o envolvimento. Embora fosse esperado um efeito significativo e positivo entre ambos devido às evidências relacionais entre o envolvimento e a aprendizagem organizacional (Malik & Garg, 2017; Bakker & Demerouti, 2008), compreendendo a reflexividade como um processo de aprendizagem, e ainda, devido à relação entre ambos os construtos e os objetivos grupais (Cruz-Ortiz, Salanova & Martínez, 2013; Tjosvold et al., 2004). Esta hipótese foi suportada, através de uma relação estatisticamente significativo e positiva da reflexividade da equipa sobre a tarefa com o envolvimento no trabalho em equipa.

O resultado do teste da hipótese H3 é consistente com a literatura, na medida em que o envolvimento no trabalho e o comprometimento afetivo se relacionam de forma significativa e positiva em vários estudos (Hallberg & Schaufeli, 2006; Cruz-Ortiz, Salanova & Martínez, 2013; Schaufeli & Bakker, 2004; Scrima et al., 2014). Podendo haver ainda alguma incerteza relativamente ao tipo de ligação entre estes dois construtos, este resultado vai ao encontro do estudo de Hallberg e Schaufeli (2006), reconhecendo algumas semelhanças conceptuais embora seja claro que o envolvimento no trabalho de equipa e o comprometimento são conceitos distintos e possíveis de medir separadamente.

A hipótese de mediação (H4) recebeu igualmente suporte empírico, sendo possível observar o papel mediador do envolvimento no trabalho na relação entre a reflexividade da equipa e o comprometimento afetivo. Esta é uma mediação parcial, uma vez que a variável preditora (reflexividade) tem também um efeito direto estatisticamente significativo na variável critério (comprometimento afetivo). Este resultado é consistente com o valor do papel de mediador do envolvimento constatado na literatura, especialmente nas relações onde está presente o comprometimento (e.g. Malik & Garg 2017; Torrente et. al, 2012; Cruz-Ortiz, Salanova & Martínez, 2013; Schaufeli & Bakker, 2004).

## **VI - Conclusões**

São várias as consequências positivas da era da tecnologia e da informação para o mundo organizacional, pese embora a necessidade de gerir de forma mais eficaz todos os seus efeitos. Cada vez mais as investigações na área das organizações devem, na nossa opinião, ter como base contextos de

Como promover o comprometimento afetivo para com a equipa: o papel da reflexividade e do envolvimento

Clara Neves Campelo (e-mail: clara.campelofv@gmail.com) 2018

trabalho real, especialmente adaptados à atualidade virtual. No presente estudo, seguimos esta linha de pensamento recorrendo a organizações com equipas com algum grau de virtualidade, acreditando assim no valor destas amostras para o contexto atual das organizações.

Uma das principais preocupações atualmente, sentida pelos gestores de recursos humanos, prende-se com a dificuldade em manter a força de trabalho comprometida com os objetivos organizacionais (Scrima et al., 2014). Como forma de fazer face a esta preocupação a literatura incentiva o foco para o comprometimento ao nível grupal (Neininger et al., 2010), o qual é considerado um estado emergente com grande influência para o sucesso das equipas e das suas organizações (Gilson et al., 2015). Os estudos apontam, ainda mais concretamente para os benefícios do comprometimento afetivo com a equipa, (e.g., Yalabik et al., 2015; Batarseh et al., 2017; Meyer & Maltino, 2010).

A identificação desta preocupação motivou a procura de práticas e motivações capazes de potenciar o comprometimento afetivo com a equipa. A revisão de literatura sustentou a relação estabelecida entre este construto, a reflexividade da equipa sobre a tarefa e o envolvimento no trabalho de equipa, embora não tenham sido encontrados estudos que analisassem estas variáveis com base no modelo de mediação proposto neste estudo.

Os resultados desta investigação suportaram todas as hipóteses de estudo, sugerindo que as práticas reflexivas em equipas elevam o nível de comprometimento afetivo com a equipa (H1), bem como o nível e envolvimento no trabalho de equipa (H2). Este último é também um bom preditor do comprometimento afetivo (H3) e ainda tem o papel de mediador da relação entre os outros dois construtos (H4), ou seja, a reflexividade da equipa também prevê um comprometimento afetivo pela via do envolvimento no trabalho de equipa.

Estas evidências permitem-nos reforçar a consistência da literatura revista, especialmente na relação entre a reflexividade da equipa e o comprometimento afetivo (Schippers et al., 2003; Farnese & Livi, 2016), e ainda entre este último e o envolvimento no trabalho de equipa (Hallberg & Schaufeli, 2006; Cruz-Ortiz, Salanova & Martínez, 2013; Schaufeli & Bakker, 2004; Scrima et al., 2014). Durante a revisão de literatura não obtivemos conhecimento de uma relação direta entre a reflexividade da equipa e o

envolvimento no trabalho de equipa (relação proposta na hipótese H3), o que na nossa opinião, pode contribuir para futuras pesquisas que pretendam aprofundar melhor esta relação.

Ainda do ponto de vista empírico, sugerimos que futuros estudos ao nível da reflexividade da equipa tenham por base a escala original proposta por Carter e West (1998) que contém 16 itens divididos em duas dimensões, a reflexividade sobre a tarefa e a reflexividade social (ou sócio-afetiva), visto que no presente estudo apenas nos focamos na primeira dimensão, à semelhança de outros estudos (e.g., Tjosvold et al., 2004).

Importa referir que a medida da reflexividade da equipa sobre a tarefa e a escala do comprometimento afetivo com a equipa foram adaptadas para português, o que pode ser um bom contributo para a medição destas variáveis em futuros estudos em contextos de língua portuguesa.

Este estudo pode ter, na nossa opinião, efeitos positivos nas práticas organizacionais, na medida em que os líderes ou gestores de recursos humanos podem confiar na importância de desenvolverem hábitos de reflexão, revisão, discussão e debate sobre os objetivos grupais, bem como sobre a eficácia dos processos de trabalho das suas equipas, de forma a perspetivar uma melhoria contínua desses processos. Estas práticas reflexivas podem ser a chave para o aumento do entusiasmo, da energia, do vigor e da felicidade dos membros, que ao se sentirem mais envolvidos no trabalho de equipa, podem igualmente se sentir emocionalmente mais comprometidos com a mesma.

Apesar dos resultados deste estudo suportarem as hipóteses propostas, encontramos algumas limitações que podem ter um efeito a considerar nesta investigação. Os questionários foram autoadministrados, o que pode ter permitido respostas com origem no efeito da desejabilidade social. Embora durante o tratamento dos dados as análises tenham sido realizadas ao nível grupal, não podemos deixar de considerar este efeito como relevante, sugerindo, assim, a adoção de uma abordagem multimétodo em futuras pesquisas. O facto de apenas termos, neste estudo, uma só fonte de dados (os membros das equipas) potencia a possibilidade de enviesamento dos resultados, pelo que, em futuros estudos, se torna relevante o recurso a várias fontes de dados.

Na nossa opinião, é também necessária alguma ponderação na generalização dos resultados desta investigação, pelo facto de uma das

principais limitações deste estudo se prender com a dimensão da amostra (N=58), o que reduz o poder estatístico das análises realizadas, e ainda devido à utilização, numa fase inicial, do método de amostragem por conveniência. Sugerimos, assim, a replicação deste estudo em amostras maiores.

Por fim, consideramos o nosso estudo um bom contributo para o estudo das equipas com algum grau de virtualidade, reforçando a necessidade de continuar a investigar nesta área. Tanto pelo aumento do número de equipas com estas características, como pela dimensão dos benefícios associados à reflexividade, ao envolvimento e ao comprometimento afetivo para a próprias equipas e as suas organizações.

### **Bibliografia**

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104.
- Bakker, A. B., Emmerik, H. V., & Euwema, M. C. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work and occupations*, 33(4), 464-489.
- Batarseh, F. S., Usher, J. M., & Daspit, J. J. (2017). Collaboration capability in virtual teams: examining the influence on diversity and innovation. *International Journal of Innovation Management*, 21(6), 1750034 -1-29.
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein and S. W. Kozlowski (Eds.), *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations* (pp. 349-381). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2005). *Quantitative data analysis with SPSS 12 and 13: A guide for social scientists* (1st ed.). London: Routledge.
- Carter, S. M., & West, M. A. (1998). Reflexivity, effectiveness, and mental health in BBC-TV production teams. *Small group research*, 29(5), 583-600.
- Como promover o comprometimento afetivo para com a equipa: o papel da reflexividade e do envolvimento
- Clara Neves Campelo (e-mail: clara.campelofv@gmail.com) 2018

601.

- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290.
- Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: testing an integrative framework. *Psychological bulletin*, 131(2), 241.
- Costa, P., Passos, A. M., & Bakker, A. (2014a). Team work engagement: A model of emergence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(2), 414-436.
- Costa, P., Passos, A. M., & Bakker, A. (2014b). Empirical validation of the team work engagement construct. *Journal of Personnel Psychology*.
- Costello, A. B., & Osborne, J. W. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment, Research, & Evaluation*, 10, 1-9.
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2013). Liderazgo transformacional y desempeño grupal: unidos por el engagement grupal. *Revista de Psicología Social*, 28(2), 183-196.
- Farnese, M. L., & Livi, S. (2016). How reflexivity enhances organizational innovativeness: The mediation role of team support for innovation and individual commitment. *Knowledge Management Research & Practice*, 14(4), 525-536.
- Gabelica, C., Van den Bossche, P., Segers, M., & Gijsselaers, W. (2014). Dynamics of Team Reflexivity after Feedback. *Frontline Learning Research*, 2(3), 64-91.
- Gilson, L. L., Maynard, M. T., Jones Young, N. C., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015). Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Management*, 41(5), 1313-1337.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. (2006). "Same same" but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European psychologist*, 11(2), 119-127.
- Han, G. H., & Harms, P. D. (2010). Team identification, trust and conflict: A mediation model. *International Journal of Conflict Management*, 21

- (1), 20-43.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: The Guilford Press.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2012). *Investigação por questionário* (2nd Rev. ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Hoon S., J., Hun L., D., Gu K., I., & Kim, W. (2014). Team performance in learning organizations: mediating effect of employee engagement. *The learning organization*, 21(5), 290-309.
- Hsu, S. Y., & Mujtaba, B. G. (2007). Team transformational leadership, trust, satisfaction, and commitment: The testing of a structural equation model in software development teams. *Review of Business Information Systems*, 11(3), 17-28.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 85-98.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The discipline of teams*. Harvard Business Press.
- Kim, K. Y., Eisenberger, R., & Baik, K. (2016). Perceived organizational support and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 558-583.
- Konradt, U., Otte, K. P., Schippers, M. C., & Steenfatt, C. (2016). Reflexivity in teams: A review and new perspectives. *The Journal of psychology*, 150(2), 153-174.
- Lin, C. P., Chiu, C. K., Joe, S. W., & Tsai, Y. H. (2010). Assessing online learning ability from a social exchange perspective: A survey of virtual teams within business organizations. *Journal of Human-Computer Interaction*, 26(9), 849-867.
- Lourenço, P. R. (2002). *Concepções e dimensões da eficácia grupal: Desempenho e níveis de desenvolvimento*. (Unpublished doctoral's thesis). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal.
- Lourenço, P. R., Dimas, I. D., & Rebelo, T. (2014). Effective workgroups: The role of diversity and culture. *Journal of Work and Organizational*

- Psychology*, 30, 123-132.
- Lu, J. F., Siu, O.-L., Spector, P. E., & Shi, K. (2009). Antecedents and outcomes of a fourfold taxonomy of work-family balance in Chinese employed parents. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(2), 182-192.
- Malik, P., & Garg, P. (2017). Learning organization and work engagement: the mediating role of employee resilience. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-24.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- McCormack, D., Casimir, G., Djurkovic, N., & Yang, L. (2006). The concurrent effects of workplace bullying, satisfaction with supervisor, and satisfaction with co-workers on affective commitment among schoolteachers in China. *International Journal of Conflict Management*, 17(4), 316-331.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of vocational behavior*, 77(2), 323-337.
- Neininger, A., Lehmann-Willenbrock, N., Kauffeld, S., & Henschel, A. (2010). Effects of team and organizational commitment—A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 567-579.
- Ogunbamila, B., Ogunbamila, A., & Adetula, A. G. (2010). Effects of team size and work team perception on workplace commitment: Evidence from 23 production teams. *Small Group Research*, 41(6), 725-745.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(5), 825.
- Rico, R., de la Hera, C. M. A., & Taberner, C. (2011). Work team effectiveness, a review of research from the last decade: 1999–2009.

- Psychology in Spain*, 15, 57–79.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116-131.
- Salanova, M., Llorens, S., Acosta, H., & Torrente, P. (2013). Positive interventions in positive organizations. *Terapia psicológica*, 1(1), 101-113.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martínez, I. M., & Schaufeli, W. B. (2003). Perceived collective efficacy, subjective well-being and task performance among electronic work groups: An experimental study. *Small Group Research*, 34(1), 43-73.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Schippers, M. C., Den Hartog, D. N., Koopman, P. L., & Wienk, J. A. (2003). Diversity and team outcomes: The moderating effects of outcome interdependence and group longevity and the mediating effect of reflexivity. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(6), 779-802.
- Schippers, M. C., Edmondson, A. C., & West, M. A. (2014). Team reflexivity as an antidote to team information-processing failures. *Small Group Research*, 45(6), 731-769.
- Schippers, M. C., Homan, A. C., & Van Knippenberg, D. (2013). To reflect or not to reflect: Prior team performance as a boundary condition of the effects of reflexivity on learning and final team performance. *Journal*

- of Organizational Behavior*, 34(1), 6-23.
- Schippers, M. C., West, M. A., & Dawson, J. F. (2015). Team reflexivity and innovation: The moderating role of team context. *Journal of Management*, 41(3), 769-788.
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. New York: Basic Books.
- Schweitzer, L., & Duxbury, L. (2010). Conceptualizing and measuring the virtuality of teams. *Information Systems Journal*, 20(3), 267-295.
- Scrima, F., Lorito, L., Parry, E., & Falgares, G. (2014). The mediating role of work engagement on the relationship between job involvement and affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(15), 2159-2173.
- Sol, J., van der Wal, M. M., Beers, P. J., & Wals, A. E. (2017). Reframing the future: the role of reflexivity in governance networks in sustainability transitions. *Environmental Education Research*, 1-23.
- Staples, D. S., & Webster, J. (2007). Exploring Traditional and Virtual Team Members “Best Practices” A Social Cognitive Theory Perspective. *Small group research*, 38(1), 60-97.
- Sulea, C., Virga, D., Maricutoiu, L. P., Schaufeli, W., Zaborila Dumitru, C., & Sava, F. A. (2012). Work engagement as mediator between job characteristics and positive and negative extra-role behaviors. *Career Development International*, 17(3), 188-207.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th Edition). Boston: Pearson/Allyn & Bacob.
- Tavares, D. F., (2015) *Team Work Engagement and the Impact on Team Adaptation*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Universitário de Lisboa.
- Tjosvold, D., Tang, M. M., & West, M. (2004). Reflexivity for team innovation in China: The contribution of goal interdependence. *Group & Organization Management*, 29(5), 540-559.
- Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2012). Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicothema*, 24, 106–112.
- Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual review of psychology*, 58.

- Wheelan, S. A. (2009). Group size, group development, and group productivity. *Small Group Research*, 40(2), 247-262.
- Wombacher, J. C., & Felfe, J. (2017). Dual commitment in the organization: Effects of the interplay of team and organizational commitment on employee citizenship behavior, efficacy beliefs, and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 1-14.
- Yalabik, Z. Y., Van Rossenberg, Y., Kinnie, N., & Swart, J. (2015). Engaged and committed? The relationship between work engagement and commitment in professional service firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(12), 1602-1621.

## **Anexos**

Anexo 1: Carta de Apresentação

Anexo 2: Projeto de Investigação (VITEM)

Anexo 3: Questionário

## **Anexo 1: Carta de Apresentação**

Coimbra, \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 201\_

Exmo/a. Senhor/a Doutor/a \_\_\_\_\_

Dirigimo-nos a V. Exa. na qualidade de estudantes de mestrado da Universidade de Coimbra.

No âmbito dos projetos de investigação de mestrado que estamos a realizar na área de Psicologia do Trabalho e das Organizações, sob a orientação da Prof.<sup>a</sup> Doutora Isabel Dórdio Dimas (Univ. Aveiro), Prof. Doutor Paulo Renato Lourenço (Univ. Coimbra) e Prof.<sup>a</sup> Doutora Teresa Rebelo (Univ. Coimbra), 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 virtuais ou com algum grau de virtualidade.

Para levar a cabo esta investigação pretendemos aplicar, em diferentes organizações e em dois momentos distintos, um questionário a vários grupos/equipas de trabalho e aos respetivos líderes. O primeiro momento decorrerá entre os meses de novembro e dezembro e o segundo durante os meses de março e abril. O tempo estimado para o preenchimento de cada questionário ronda os 20 minutos para os membros e os 7 minutos para os líderes.

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 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 |

Clara Campelo

clara.campelofv@gmail.com

914305820

Daniela Lopes

danielalopes64@gmail.com

911929426

Inês Carvalho

ines.carvalho.18@hotmail.com

912626876

Liliana Bastos

lprmb@hotmail.com

914063002

Lúcia Silva

luciacosta.silvaa@gmail.com

912334870

Mariana Sousa

marianaprsousa@gmail.com

913505795

Susana Santos

ssusanalsantos@gmail.com

915942423

## **Anexo 2: Projeto de Investigação (VITEM)**

Mestrado Integrado em Psicologia  
Área de Especialização em Psicologia das Organizações e do Trabalho



**Projeto de Colaboração em Investigação**  
Projeto VITEM - A incidência de subgrupos e de  
competências emocionais no bem-estar e desempenho de equipas

### 1. Introdução e Objetivos

Fruto da globalização e avanço das tecnologias, é cada vez mais comum a presença e utilização de grupos/equipas com algum grau de virtualidade nas organizações. Embora a investigação sobre grupos em contexto organizacional seja já bastante extensa e diversificada, torna-se imprescindível aprofundar o conhecimento acerca do referido tipo de grupos. É neste contexto que se insere o Projeto VITEM - A incidência de subgrupos e de competências emocionais no bem-estar e desempenho de equipas virtuais. Trata-se de um Projeto internacional que envolve investigadores de diversas Universidades de Portugal (Universidade de Coimbra, Universidade de Aveiro e Universidade da Beira Interior) e de Espanha (Universidade de Valência e Universidade de Sevilha) e visa compreender como, em equipas com algum grau de virtualidade, alguns construtos relativos ao funcionamento grupal (cf. 3. “Variáveis em estudo”) se relacionam entre si e com a eficácia das equipas de trabalho, nomeadamente no que diz respeito ao desempenho grupal, à inovação e à capacidade da equipa para se adaptar à mudança e continuar a trabalhar como tal no futuro (viabilidade grupal).

A realização do Projeto permitirá contribuir para o aumento do conhecimento acerca de equipas de trabalho com algum grau de virtualidade e, conseqüentemente, possibilitar a formulação e utilização de práticas capazes de promover um melhor funcionamento dessas equipas.

Em Portugal, a investigação do Projeto VITEM é coordenada por Paulo Renato Lourenço (Univ. Coimbra), Teresa Rebelo (Univ Coimbra), Isabel Dimas (Univ. Aveiro) e Marta Alves (Univ. da Beira Interior) e inclui a realização de diversos estudos. Alguns dos estudos serão realizados por estudantes do último ano do Mestrado Integrado em Psicologia, da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, no âmbito das suas dissertações de mestrado, sob supervisão científica dos Doutores Paulo Renato Lourenço, Teresa Rebelo e Isabel Dimas.

## 2. Equipa responsável pela realização dos estudos

Estudantes do 2.º ano do Mestrado Integrado em Psicologia, da área de especialização de Psicologia das Organizações e do Trabalho, da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra:

- Clara Campelo
- Daniela Lopes
- Inês Carvalho
- Liliana Bastos
- Lúcia Silva
- Mariana Sousa
- Susana Santos

Orientação:

- Prof. Doutor Paulo Renato Lourenço
- Prof.<sup>a</sup> Doutora Teresa Rebelo
- Prof.<sup>a</sup> Doutora Isabel Dórdio Dimas

## 3. Variáveis em estudo:

- Aprendizagem grupal – processo contínuo de reflexão e ação, voltado para a obtenção e processamento de informação, com o objetivo de detetar, compreender e adaptar melhor a equipa às mudanças do meio ambiente, melhorando a sua eficácia;
- Bem-estar afetivo individual – sentimentos/emoções vivenciados por uma pessoa;
- Capacidade de expressão de emoções – capacidade de os indivíduos, numa relação, expressarem, mais as suas emoções, quer as positivas quer as negativas, de uma forma construtiva;
- Capital psicológico das equipas – estado psicológico positivo caracterizado por atributos como a autoeficácia, o otimismo, a esperança e a resiliência;
- Comprometimento afetivo com a equipa – caracteriza-se pela forte convicção e aceitação dos objetivos e valores da equipa à qual se pertence, vontade de exercer esforços consideráveis em nome desta e pelo forte desejo de continuar a ser seu membro;
- Confiança grupal – capacidade de os membros de uma equipa confiarem uns nos outros, existindo assim cooperação e partilha de ideias;
- Conflito intragrupal – divergência de perspetivas no seio do grupo, percebida como geradora de tensão por pelo menos uma das partes envolvidas numa determinada

interação

- Envolvimento no trabalho em equipa – envolvimento dos colaboradores com o trabalho de equipa. É composto por três componentes: vigor, dedicação e absorção;
- Faultlines/Presença de subgrupos – linhas hipotéticas de divisão que podem repartir um grupo em subgrupos com base num ou mais atributos, gerando subgrupos relativamente homogêneos;
- Gestão do trabalho de equipa – grau em que os membros da equipa estruturam a realização do seu trabalho, através do planeamento, de maneira a que consigam organizar e facilitar a implementação de novas práticas na equipa, bem como acompanhar a realização do trabalho.
- Grau de Virtualidade – refere-se à medida em que a interação de uma equipa se encontra dependente das tecnologias de comunicação, sendo esta virtualidade compreendida como um continuum que vai desde um polo "nada virtual" (referente a equipas que interagem exclusivamente cara-a-cara) para um polo "totalmente virtual" (correspondente a equipas virtuais, cujos membros não se encontram num mesmo local);
- Reflexividade da equipa sobre a tarefa – medida em que os membros da equipa refletem e adaptam coletivamente os objetivos, estratégias e processos da equipa;
- Regulação emocional – conjunto de processos através dos quais o indivíduo influencia as emoções que experiencia, o momento da sua ocorrência e a sua expressão;
- Satisfação com a equipa – vontade de continuar a trabalhar com uma mesma equipa em virtude da ocorrência de experiências agradáveis durante a realização de um projeto com essa equipa.

#### **4. Amostra e participação das organizações**

Este estudo é direcionado aos membros de equipas/grupos virtuais ou com algum grau de virtualidade e respetivos líderes. Para ser considerada uma equipa válida para o estudo é necessário que (1) seja constituída por três ou mais membros (excluindo o líder), (2) os membros interajam, pelo menos, em algum grau, através de comunicação mediada por tecnologia eletrónica (e.g. computador, telefone) (3) se reconheçam e sejam reconhecidos como equipa, (4) partilhem relações de interdependência e (5) tenham em vista um objetivo comum.

A participação da organização consiste na autorização da recolha de dados. Assim, a organização deve proporcionar condições adequadas para a recolha de informação necessária à realização da investigação.

A recolha de dados acontecerá em dois períodos, em datas a acordar com a organização. O primeiro decorrerá durante os meses de novembro e dezembro e o segundo durante os meses de março

e abril de 2017.

#### **5. Formas de recolha de informação e tempo previsto**

Na organização, em cada um dos momentos de recolha de dados referidos, será necessário:

- O preenchimento de um questionário pelos membros dos grupos/equipas de trabalho participantes no estudo (cerca de 20 minutos);
- O preenchimento de um questionário pelos líderes dos grupos/equipas de trabalho participantes no estudo (cerca de 7 minutos).

#### **6. Direitos e obrigações da equipa de investigação**

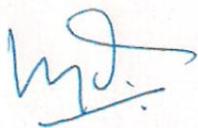
A equipa de investigação tem direito a:

- 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 (1) aceitar que esses dados sejam devolvidos num formato que proteja a identidade dos participantes e (2) 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 tem o dever de:

- Assegurar 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 pertencentes à 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 dos Membros**

Cód. Organização:

Cód. Equipa:

Cód. Individual:

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.

### **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 \_\_\_\_\_ 2017

[Tempo estimado de preenchimento: cerca de 20 minutos]

**PARTE 1****(Dados demográficos - para fins exclusivamente estatísticos)**

Idade: \_\_\_\_\_ Sexo: M  F

Habilitações literárias: \_\_\_\_\_

Já teve formação em trabalho de equipa? Sim  Não

Há quanto tempo trabalha nesta organização? Indique, por favor, o número de anos e meses ou de meses e semanas (por exemplo: 1 ano e 3 meses). \_\_\_\_\_

Há quanto tempo trabalha nesta equipa? Indique, por favor, o número de anos e meses ou de meses e semanas (por exemplo: 1 ano e 3 meses). \_\_\_\_\_

Tendo em conta que este estudo prevê dois momentos de recolha de dados, insira, por favor, **as iniciais do seu nome completo** de forma a podermos efetuar a correspondência da informação recolhida nos dois momentos (reforçamos que este dado será exclusivamente utilizado para fins de investigação)

Iniciais do seu nome completo: \_\_\_\_\_

## PARTE 2

De forma a garantir uma maior validade dos dados recolhidos, pedimos que responda a todos os itens apresentados abaixo pensando na sua **equipa formal como um todo**.

Indique-nos, por favor, qual o tipo de comunicação estabelecida entre si e os outros membros da sua equipa **no último mês**. Distribua 100% pelos diversos tipos, considerando que as percentagens mais elevadas correspondem aos meios de comunicação que mais frequentemente utiliza para comunicar com os restantes membros da sua equipa:

TIPOS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADOS	Percentagem
1. Presencial.	___%
2. Através de <i>videoconferência</i> (comunicação à distância com som e imagem – por exemplo <i>skype</i> com som e imagem).	___%
3. Através de <i>teleconferência</i> (comunicação à distância somente com som – por exemplo <i>telefone/telemóvel</i> ou <i>skype</i> somente com som).	___%
4. Através de um serviço de <i>chat</i> (comunicação à distância, somente escrita e em tempo real – por exemplo, <i>whatsApp</i> ou <i>messenger do facebook</i> ).	___%
5. Através de <i>rede social</i> ou <i>forum</i> (comunicação à distância somente escrita, sem ser em tempo real – por exemplo, <i>facebook</i> sem chat).	___%
6. Através de <i>e-mail</i> .	___%
7. Através de <i>plataforma eletrónica</i> de partilha de documentos ou gestão de agenda (por exemplo, <i>dropbox</i> ou <i>google drive</i> ).	___%
8. Através de <i>memorandos</i> ou <i>relatórios</i> .	___%
9. Outro: Qual? _____	___%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

### Envolvimento no trabalho de equipa

As seguintes afirmações referem-se a sentimentos que os membros de uma equipa, no seu conjunto, têm em relação ao trabalho que desenvolvem. Indique em que medida concorda ou discorda de cada uma delas utilizando a seguinte escala de resposta:

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

Na nossa equipa...	1	2	3	4	5	6	7
1. Quando estamos a trabalhar sentimo-nos cheios de energia.							

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

### Reflexividade da equipa

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

<b>1</b> Discordo fortemente	<b>2</b> Discordo	<b>3</b> Não concordo nem discordo	<b>4</b> Concordo	<b>5</b> Concordo fortemente
------------------------------------	----------------------	--	----------------------	------------------------------------

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. A equipa revê os seus objetivos com frequência.					
2. Discutimos regularmente em que medida a equipa está a trabalhar de forma eficaz.					
3. Os métodos utilizados pela equipa para realizarem o trabalho são frequentemente debatidos na equipa.					
4. Nesta equipa, alteramos os nossos objetivos em função das circunstâncias.					
5. Discutimos regularmente em que medida transmitimos a informação entre nós de uma forma adequada.					
6. Esta equipa revê com frequência a forma como faz o seu trabalho					
7. Os membros da equipa identificam os pontos fortes do seu trabalho, assim como as áreas que precisam de melhorias.					
8. Os membros da equipa estão comprometidos com a melhoria contínua da equipa.					
9. Os membros da equipa estão abertos a melhores formas de trabalhar.					

### Comprometimento com a Equipe

O conjunto das seguintes afirmações tem como objetivo continuar a **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
Discordo fortemente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo fortemente

	1	2	3	4	5
1. Os membros têm um forte sentimento de pertença à equipa.					
2. Os membros sentem os problemas da equipa como sendo seus.					
3. Os membros sentem-se emocionalmente ligados à equipa.					
4. Os membros da equipa sentem-se como fazendo parte da “mesma família”.					