



UC/FPCE_2016

Universidade de Coimbra
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**Liderança Transformacional e Eficácia Grupal: O Papel
Mediador da Resiliência e dos Comportamentos de
Suporte**

Carina Isabel Pereira Pessoa (e-mail: carina.p.pessoa@gmail.com)

Dissertação de Mestrado em Psicologia das Organizações e do
Trabalho sob a orientação da Professora Doutora Isabel Dórdio Dimas

Liderança Transformacional e Eficácia Grupal: O Papel Mediador da Resiliência e dos Comportamentos de Suporte

A presente dissertação teve como objetivo analisar os efeitos da liderança transformacional em relação a quatro critérios da eficácia da equipa (designadamente, o desempenho, a viabilidade, a qualidade da experiência grupal e os processos de melhoria), assim como examinar o papel mediador da resiliência e dos comportamentos de suporte nessas relações. Com efeito, foi adotado o modelo de eficácia *Input-Mediator-Outcome-Input*, no qual a liderança é perspetivada como um antecedente da eficácia (*input*), a resiliência e os comportamentos de suporte como variáveis mediadoras e a eficácia como um *outcome*. Conduziu-se um estudo empírico com uma amostra composta por 653 participantes de 117 equipas de diferentes setores de atividade (e.g., indústria, proteção civil, consultoria), onde foram testadas as relações previstas. Os resultados mostraram um efeito direto positivo da liderança transformacional na resiliência e nos comportamentos de suporte, assim como da resiliência na eficácia da equipa (nomeadamente, no desempenho, na qualidade da experiência grupal e nos processos de melhoria) e dos comportamentos de suporte na eficácia da equipa (nomeadamente, no desempenho, na viabilidade, na qualidade da experiência grupal e nos processos de melhoria). Além disso, foi, igualmente, identificado um efeito mediador da resiliência na relação entre a liderança transformacional e a eficácia da equipa (no desempenho, na qualidade da experiência grupal e nos processos de melhoria da equipa) e dos comportamentos de suporte na relação entre a liderança transformacional e a eficácia da equipa (no desempenho, na viabilidade, na qualidade da experiência grupal e nos processos de melhoria da equipa). Implicações para a investigação e pistas para futuras pesquisas foram ainda apresentadas.

Palavras chave: Equipas de trabalho, liderança transformacional, eficácia da equipa, resiliência, comportamentos de suporte.

Transformational Leadership and Team Effectiveness: The Mediator Role of Resilience and Supportive Behaviors

This thesis aims to analyse, through four criteria, the effects of transformational leadership regarding team effectiveness (performance, viability, the quality of group experience and the improvement processes), as well as examine the mediating role of resilience and support behaviours in their relationships. Thus, we adopted the effectiveness model *Input-Mediator-Outcome-Input*, in which leadership is envisaged as an antecedent of efficiency (*input*), and resilience and support behaviours' are considered mediating variables. It was conducted an empirical study, with a sample of 653 participants from 117 teams from different activity sectors (e.g., industry, civil protection, consultancy), where the relationships were tested. The results showed a positive direct effect of resilience and support behaviour in the transformational leadership, as well as resilience of the effectiveness of the team (including the performance, the quality of group experience and improvement process) and support behaviours' of the effectiveness of the team (including performance, viability, quality of the group experience and improvement process). Furthermore, it was also identified a mediator effect of resilience on the relationship between transformational leadership and team effectiveness (performance, quality of group experience and team improvement process) and the support behaviour in the relation between the transformational leadership and the effectiveness of the team (performance, viability, quality of group experience and team improvement processes). Implications for research and avenues for future research were also presented.

Key Words: Work teams, transformational leadership, team effectiveness, resilience, supportive behaviors.

Agradecimentos

À minha orientadora, Professora Doutora Isabel Dimas, pela profunda dedicação, amizade e determinação ao longo destes quatro meses de trabalho. O seu apoio incondicional e os demais conhecimentos nesta área nortearam de forma determinante a consecução desta dissertação. Foi, sem dúvida, um enorme prazer trabalhar com alguém que é uma referência.

Ao Professor Doutor Paulo Renato e à Professora Doutora Teresa Rebelo, o meu sincero agradecimento por todas as palavras de incentivo, pelas longas horas de análise estatística e, principalmente, por todos os conhecimentos transmitidos de forma tão cativante.

Aos meus pais, José Carlos e Augusta, um reconhecimento especial por todas as batalhas vencidas. A vossa força, determinação e coragem representam um modelo que procurarei sempre seguir. Obrigada por me ensinarem o sentido da palavra orgulho.

À minha irmã, Sandrina, por me fazer acreditar que há Seres Humanos especiais. Há pessoas que nos marcam pela sua força e persistência. Obrigada por seres um modelo na minha vida.

Aos meus avós pela sabedoria, carinho e confiança que sempre depositaram em mim.

Ao meu “Tata”, Francisco, pelos 6 anos de cumplicidade, carinho e apoio incondicional. Obrigada por representares tudo aquilo que sempre idealizei e pela força e confiança em todos os momentos.

Ao João, pela paciência ao longo desta jornada e por todos os conselhos tão sábios.

À minha madrinha, Cátia, por me ensinar toda a essência da academia.

Às minhas queridas amigas, Ana Raquel, Anaísa, Daisy e Natacha, um sincero obrigado pelos 5 anos fantásticos que me proporcionaram. Ensinaram-me a dizer “Hoje Coimbra, amanhã saúde”.

Às minhas amigas/colegas dos muitos trabalhos de grupo do Mestrado, Diana e Mariana, por todas as gargalhadas, peripécias e invenções tão nossas.

Aos meus amigos que sempre me acompanharam nos momentos mais importantes, Gonçalo e Rita, pela amizade, companheirismo e sorrisos tão verdadeiros.

À minha amiga Sandra que certo dia me disse “Antes do benefício tem de vir o sacrifício”. Obrigada pela amizade e por todas as palavras sempre tão sinceras.

Aos meus amigos, Cátia, Clara, Joana e Francisco, por todas as confidências e pela partilha dos bons (e menos bons) momentos.

A todos os professores do Mestrado Integrado em Psicologia por todos os conhecimentos e ensinamentos. Foi um privilégio frequentar este curso, nesta Faculdade, que muito contribuiu para o enriquecimento da minha formação académica, científica e cívica.

Índice

Introdução	1
I – Enquadramento Conceptual	3
1. Liderança Transformacional	3
2. Liderança Transformacional, Resiliência Grupal e Eficácia	6
3. Liderança Transformacional, Comportamentos de Suporte e Eficácia	10
II – Metodologia	13
1. Amostra	13
1.1 Procedimentos de Recolha de Informação	14
1.2 Caracterização da Amostra	15
2. Medidas	16
III – Resultados	23
1. Procedimentos de Análise de Dados	23
2. Teste de Hipóteses	24
IV – Discussão	30
V – Conclusões finais, limitações e sugestões para pesquisas futuras	32
Bibliografia	34
Anexos	42
Anexo 1 – Carta de Apresentação	
Anexo 2 – Projeto de Investigação	
Anexo 3 – Questionário Líder	
Anexo 4 – Questionário Colaborador	

Introdução

A natureza e o exercício da liderança no contexto organizacional têm suscitado, ao longo do tempo, um interesse muito significativo junto da comunidade científica. No decorrer do século passado, diversos trabalhos teóricos e empíricos foram elaborados na tentativa de formular uma definição conceptual e teoricamente completa da liderança (Burke et al., 2006; Neves, 2011). Face a esta diversidade, o constructo liderança tem sido classificado e compreendido através de uma multiplicidade de perspetivas, variando o enfoque entre as características de personalidade, os comportamentos específicos, a relação de poder e o meio de alcançar os objetivos (Day & Antonakis, 2012; Neves, 2011). Dada a importância da liderança no sucesso organizacional (Yukl, 2010) e as demais exigências do mercado competitivo, tornou-se premente potenciar mudanças e ruturas nas filosofias gerenciais tradicionais, adotando um estilo de liderança integrador – a liderança transformacional – centrado na pessoa (Bass, 1999). Bass (1985) definiu a liderança transformacional como um processo de influência, na medida em que os líderes e os seguidores experimentam uma troca significativa e construtiva, a fim de proporcionarem mudanças nos sistemas sociais e no contexto. Com efeito, o papel dos líderes transformacionais é preponderante, não só no desempenho individual e organizacional (Bass, 1990), mas também no alcance de uma vasta gama de resultados positivos (Judge & Piccolo, 2004). Desta forma, a compreensão dos estados antecedentes e dos processos que facilitam melhores resultados é fundamental, dado que os líderes transformacionais podem fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso (Bass, 1990; Burke et al., 2006).

Com o protagonismo que as equipas/grupos¹ têm adquirido no contexto organizacional (Cohen & Bailey, 1997; Jung & Sosik, 2002; Mueller, Procter, & Buchanan, 2000), o estudo dos comportamentos de liderança grupal e do seu impacto ao nível dos resultados alcançados pelas equipas tem recebido uma atenção crescente, particularmente no que diz respeito ao desempenho, ao alcance dos objetivos, à satisfação, ao desenvolvimento e à sobrevivência (Burke et al., 2006). Apenas, recentemente, contudo, os investigadores desta área começaram a estudar os mecanismos mediacionais que estão na base destas relações (Zhu, Newman, Miao, & Hooke, 2013). A presente dissertação insere-se nesta linha. Neste sentido, pretende-se contribuir para clarificar os efeitos da liderança transformacional na eficácia dos grupos de trabalho, tendo por base o modelo de eficácia *Input-Mediator-Outcome-Input* (IMOI) de Kozlowski e Ilgen (2006), no qual a liderança pode ser perspetivada como um antecedente da eficácia (*input*).

Mais importante que determinar somente os resultados do trabalho em

¹ Na presente dissertação, os termos “grupo” e “equipa” serão usados indiscriminadamente, pese embora alguns autores afirmem que não há distinção entre os mesmos (e.g., Guzzo, 1996), ao passo que outros acreditam que estes são distintos (e.g., Sundstrom, De Meuse, & Futrell, 1990; Wheelan, 2010).

equipa, os investigadores devem também atender a um espectro mais amplo de variáveis mediadoras, dado o seu efeito no sistema de eficácia grupal (Ilgen, Hollenbeck, Johnson, & Jundt, 2005). Assim, nesta linha de considerações, o impacto da liderança transformacional nos resultados da equipa concretiza-se por via da relação que estabelece com variáveis intervenientes ou mediadoras, que poderão constituir processos grupais ou estados emergentes (Kozlowski & Ilgen, 2006). Na presente investigação, analisa-se o papel mediador da resiliência grupal e dos comportamentos de suporte, na relação entre a liderança e a eficácia. Perante os desafios constantes que são colocados às organizações e, por consequência, aos indivíduos e aos grupos que as compõem, o estudo da resiliência assume um carácter primordial, dado que é fundamental na manutenção da eficácia e do bem-estar (Alliger, Cerasoli, Tannenbaum, & Vessey, 2015). A resiliência, segundo Sutcliffe e Vogus (2003), traduz-se na capacidade que os indivíduos, grupos e organizações apresentam para superar os desafios, aprender e crescer com a adversidade. Além disso, também o estudo dos comportamentos de suporte como variável mediadora reveste-se da máxima importância, dado o seu contributo para a eficácia grupal. Aubé e Rousseau (2005) definem tais comportamentos como o grau em que os membros da equipa se apoiam voluntariamente durante a realização da tarefa.

A eficácia da equipa, enquanto conceito multidimensional, pode ser compreendida e avaliada por diferentes critérios que podem ser integrados em cinco dimensões – social (grau em que a experiência do grupo contribui para o bem-estar dos seus membros), económica (integra a eficiência e a produtividade e pressupõe o alcance dos objetivos a que as organizações e/ou grupos se propõem), política (reputação e/ou legitimidade da ação dos grupos junto de atores organizacionais externos), perenidade (capacidade de crescimento, adaptação e estabilidade do sistema-grupo ao longo do tempo e face às mudanças do meio envolvente) e inovação (capacidade de inovar quer ao nível dos processos internos, quer ao nível dos resultados) (Beaudin & Savoie, 1995; Savoie, Larivière, & Brunet, 2006). Mais do que considerar a eficácia grupal em termos de desempenho (e.g., Gladstein, 1984; Sundstrom et al., 1990), a avaliação da eficácia deve compreender múltiplos critérios de medida. No presente estudo, a eficácia é avaliada segundo quatro critérios de medida, designadamente, o desempenho, a viabilidade da equipa, a qualidade da experiência grupal e os processos de melhoria da equipa (Aubé & Rousseau, 2005; Rousseau & Aubé, 2010), os quais correspondem a quatro das dimensões referidas: económica, perenidade, social e inovação, respetivamente (Beaudin & Savoie, 1995; Savoie et al., 2006).

Em suma, o presente estudo tem como objetivo central analisar o papel mediador da resiliência e dos comportamentos de suporte na relação entre a liderança transformacional e a eficácia grupal (cf. figura 1).

Dada a pertinência e relevância da temática da liderança no contexto das organizações, esta investigação adquire uma importância significativa, uma vez que permite, não só contribuir para clarificar os mecanismos através dos quais a liderança se traduz em ganhos grupais, mas também para o desenvolvimento de estratégias que possam dar vantagem competitiva às

organizações. Além disso, pode também contribuir de forma preponderante para compreender a ação de todos os envolvidos no processo de liderança, ao considerar o papel da resiliência e dos comportamentos de suporte que são disponibilizados pelos membros na eficácia da equipa. O estudo da resiliência e dos comportamentos de suporte, enquanto processos grupais, reveste-se da máxima importância, dada a sua significância no alcance de resultados positivos para a organização (e.g., Podsakoff & MacKenzie, 1997; Sutcliffe & Vogus, 2003).

Assim, com o propósito de ir ao encontro dos objetivos supracitados, a presente dissertação estrutura-se em duas partes cruciais. A primeira parte apresenta uma revisão da literatura acerca dos conceitos “liderança transformacional”, “resiliência” e “comportamentos de suporte. A segunda parte explicita os métodos e procedimentos utilizados e a análise estatística aplicada para testar as hipóteses, os resultados obtidos, e por último, as conclusões e discussão acerca dos mesmos.

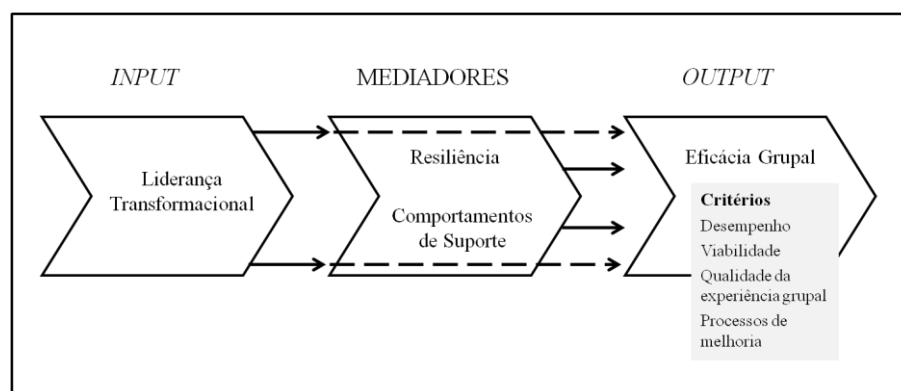


Figura 1. Modelo *Input-Mediator-Outcome-Input* (adaptado de Kozlowski e Ilgen, 2006)

I – Enquadramento conceptual

1. Liderança Transformacional

O fenómeno da liderança tem sido amplamente analisado no campo das Ciências Sociais, dado constituir uma atividade universal que se manifesta quer na espécie humana quer na animal (Bass & Bass, 2008). Com mais de cem anos de evidência teórica e empírica, a liderança é conceptualizada como um elemento essencial para um funcionamento organizacional e social eficaz. Não obstante, dada a complexidade do conceito de liderança, não existe uma definição que seja universalmente aceite (Day & Antonakis, 2012).

Genericamente, o processo de liderar implica a existência de um indivíduo que tem capacidade de influenciar um conjunto de indivíduos, conduzindo o grupo para os seus alvos (Neves, 2011; Robbins, 1997). A

liderança integra amplamente, não só o líder enquanto pessoa, o seu comportamento e os seus efeitos, como também os processos de interação subjacentes entre o líder e o seguidor (Bass & Bass, 2008). Segundo Yukl (2006), a liderança pode ser conceptualizada como um processo de influência, através do qual, um membro da equipa ou organização exerce um efeito significativo na compreensão de outrem acerca do que é necessário fazer e como fazer, assim como de facilitar os esforços individuais e coletivos para alcançar os objetivos compartilhados.

Em meados dos anos 80 do século XX, surge uma conceção mais ampla e integradora dos estilos de liderança. As correntes teóricas emergentes colocam a tónica na dimensão política das organizações, ao procurar incorporar os traços de personalidade, os comportamentos e as variáveis contingenciais (Bass, 1990; Reto & Lopes, 1991). Na sequência da mudança de paradigma e associada às teorias da liderança supracitadas, surge a liderança transformacional, cuja origem remonta a Burns (1978), a par da liderança transaccional, reformulada posteriormente na conceção de Bass (1985).

Segundo Bass (1985), a liderança transformacional é concebida como um processo de influência, na medida em que os líderes e os seguidores experimentam uma troca significativa e construtiva, a fim de proporcionar mudanças nos sistemas sociais e no contexto. Os líderes transformacionais incentivam os seguidores a internalizar os objetivos grupais e a aderir à organização, bem como oferecem uma visão ou estratégia estimulante, inspirando os indivíduos a alcançar níveis elevados de desempenho (Dust, Resick, & Mawritz, 2014). Contrariamente, os comportamentos de liderança transaccional são definidos como um processo de influência, cujos efeitos se produzem ao nível da motivação dos seguidores, na medida em que o líder fornece elogios, recompensas convencionais ou punições, em conformidade com as expectativas de papel. A liderança transaccional enfatiza as relações de troca que ocorrem entre os líderes, os pares e os seguidores, tendo como principal foco as contingências de recompensa e a satisfação de autointeresses (Bass, 1999; Burns, 1978).

Ainda que não seja possível determinar com clareza uma corrente dominante, a liderança transformacional, segundo Burns (1978), é mais eficaz do que a liderança transaccional. O foco dos líderes transformacionais situa-se na consecução de um objetivo comum, ao despertar interesses transcendentais nos seus seguidores, elevando os seus níveis de necessidade e aspirações além dos seus interesses pessoais (Bass, 1985). De acordo com Bass (1985, 1999), por forma a atingir resultados superiores, os líderes transformacionais recorrem a quatro componentes interligados entre si da relação transformacional líder-seguidor (Bass & Avolio, 1994), designadamente a influência idealizada, a inspiração motivacional, a estimulação intelectual e a consideração individual. Os comportamentos transformacionais do líder relacionados com a *influência idealizada* envolvem o modelamento de um compromisso para alcançar a visão da organização, bem como a articulação de expectativas sobre a missão e propósitos do grupo. Por outro lado, no que respeita à *inspiração*

motivacional, os líderes recorrem a recursos emocionais, de forma a oferecer não só uma visão estimulante do futuro, como também a inspirar os seguidores a comprometerem-se com uma visão compartilhada. Por seu turno, a utilização da *estimulação intelectual* encoraja os seguidores a desafiar o seu *status quo* e a resolver problemas, através do recurso a ideias novas. Os líderes promovem a estimulação intelectual dos seguidores ao conceder uma atenção individualizada. Por fim, a *consideração individual* corresponde aos comportamentos do líder direcionados para a satisfação das necessidades dos seguidores através da escuta ativa, do *mentoring* e do *feedback*. Desta forma, os líderes transformacionais, através da adoção dos comportamentos referidos, motivam os seus seguidores a contribuir com esforços excepcionais e a alcançar objetivos singulares (Bass & Riggio, 2006; Dust et al., 2014).

Mais recentemente, diversos autores (e.g., Carless, Wearing, & Mann, 2000) empregam nos seus estudos o termo *carisma*, ao invés do termo equivalente *influência idealizada* (Bass, 1999), como o componente mais importante da liderança transformacional (Judge & Bono, 2000). Assente em abordagens anteriores (e.g., Bass & Avolio, 1994; Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990), o modelo de Carless et al. (2000), considera que os líderes transformacionais expressam os sete comportamentos seguintes: (1) *comunicam uma visão*, transmitindo um conjunto de valores que orientam e motivam os colaboradores para o alcance de um objetivo comum; (2) *desenvolvem os membros da equipa*, ao determinar as necessidades e competências individuais; (3) *fornece suporte*, quando são definidos objetivos difíceis e desafiadores, ao fornecer feedback e ao reconhecer as realizações pessoais; (4) *dão empowerment*, ao envolver os membros do grupo na resolução de problemas e na tomada de decisão, criando um clima participativo e cooperativo; (5) *são inovadores*, ao usar estratégias não convencionais e ao considerar os erros como uma oportunidade de aprendizagem; (6) *lideram pelo exemplo*, revelando congruência entre as crenças e os comportamentos que articulam; e (7) *têm carisma*, inspirando os liderados a elevados níveis de motivação e desempenho (Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1988; Podsakoff et al., 1990; Yukl, 1994).

A literatura na área da liderança transformacional integra um grande número de estudos que documentam o seu impacto positivo sobre diferentes resultados (Judge & Piccolo, 2004), nomeadamente sobre o comprometimento organizacional (e.g., Barling, Weber, & Kelloway, 1996; Bass, 1998), a satisfação (e.g., Bass, 1999; Braun, Peus, Weisweiler, & Frey, 2013; Judge & Piccolo, 2004; Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996) e o desempenho, tanto ao nível individual como da equipa (e.g., Schaubroeck, Lam, & Peng, 2011; Wang & Howell, 2010; Wang, Oh, Courtright, & Colbert, 2011). Para além dos efeitos positivos supracitados, também no estudo de Gilbreath e Benson (2004) e Van Dierendonck, Haynes, Borrill, e Stride (2004), a liderança transformacional apresenta uma relação positiva com o bem-estar dos colaboradores, assim como, um impacto positivo na criatividade (e.g., Jung, 2001; Sosik, Avolio, & Kahai, 1998).

2. Liderança Transformacional, Resiliência Grupal e Eficácia

A temática da liderança, segundo Hackman e Wageman (2005), não se deve cingir somente às funções da liderança, devendo contemplar as condições que facilitam a eficácia da equipa. As organizações têm recorrido cada vez mais à utilização de equipas de trabalho, uma vez que o sucesso organizacional e a produção de conhecimento dependem amplamente da eficiência das mesmas (Wuchty, Jones, & Uzzi, 2007). A procura incessante de excelência é complexa e desafiadora, dado que os indivíduos e as equipas que compõem as organizações enfrentam inevitavelmente estímulos stressantes e adversidades na prática quotidiana (e.g., deterioração da qualidade de vida, stresse no trabalho e sacrifício pessoal e familiar) (Stephens, Heaphy, Carmeli, Spreitzer, & Dutton, 2013). Neste sentido, a variedade de respostas a estes estímulos devem ser encontradas nas diferentes disposições e capacidades para alcançar o bem-estar, uma vez que os desafios transportam um maior grau de complexidade e esforço para dirigir os processos e comportamentos, a fim de vencer as contrariedades e gerar resultados positivos (Meneghel, Salanova, & Martínez, 2013).

As mudanças económicas e sociais afetam de forma significativa as organizações, porém nem todas têm respondido no mesmo sentido (Salanova, 2009). Perante os desafios emergentes, algumas empresas tornam-se mais fortes e resistentes, enquanto outras podem enfraquecer ou até mesmo não sobreviver. As organizações que mantêm uma forte tendência para renovar e crescer num ambiente de crise, podem ser consideradas organizações resilientes (Salanova, Llorens, Cifre, & Martínez, 2012).

No sentido geral, a resiliência da equipa define-se como a capacidade de uma equipa de resistir e de recuperar de situações adversas, desafios ou mudanças, tanto internas como externas, sem que tal afete a rentabilidade da organização (Minolli, 2005). É um processo² de adaptação rápida face a fatores perturbadores, que permite que as organizações, bem como os indivíduos e os grupos que as constituem, lidem de forma positiva com o imprevisto e consigam obter benefícios adicionais derivados de circunstâncias adversas, sem colocar em risco a coesão e o desempenho sustentado da equipa (Alliger et al., 2015; Minolli, 2005; Sutcliffe & Vogus, 2003).

A origem do estudo da resiliência no domínio da psicologia deriva essencialmente dos esforços empreendidos no contexto da psicopatologia, surgindo, essencialmente, como uma característica individual suscetível de potenciar o desenvolvimento de resultados positivos no ajustamento a

² Embora a maior parte dos autores definam a resiliência como um processo (e.g., Windle, 2010; Olsson, Bond, Burns, Vella-Brodrick, & Sawyer, 2003), perspetiva adotada na presente dissertação, Luthans, Vogelgesang, e Lester (2006), consideram a resiliência mais como um estado do que como uma característica, que pode ser alcançado através de diferentes estratégias e formação.

contextos de mudança (Pereira, Cardoso, Alves, Narciso, & Canavarro, 2013; Meneghel et al., 2013). A resiliência pode constituir um recurso fundamental na adaptação e promoção do bem-estar, na medida em que as pessoas e as equipas de trabalho resilientes, estão não só melhor preparadas para lidar com os estímulos stressantes do ambiente dinâmico de trabalho e mais abertas a novas experiências, como também mostram maior flexibilidade para atender às exigências de mudança e estão emocionalmente mais estáveis para resistir a situações adversas (Tugade & Fredrickson, 2004). Assim, a resiliência é observável somente na presença de desafios, operando tanto ao nível individual como da equipa. Com efeito, importa ressaltar que a resiliência individual não é sinónimo da resiliência da equipa, sendo que a configuração de um grupo de indivíduos resilientes não vai, necessariamente, originar uma equipa resiliente (Alliger et al., 2015).

A maioria das equipas experiencia eventos e circunstâncias desafiadoras que colocam pressão sobre os indivíduos e os processos da equipa, influenciando de forma premente o seu desempenho e coesão. Os desafios da equipa podem ser amplamente distinguidos em desafios crónicos ou agudos, sendo que os primeiros são descritos como circunstâncias difíceis de carácter permanente ou de longa duração, ao passo que os últimos têm um início súbito ou rápido de curta durabilidade, comumente mais intensos que os anteriores (Alliger et al., 2015). A resiliência é reconhecida, não como uma característica estável, mas como uma capacidade ou processo dinâmico de adoção de medidas, tanto reativas como proativas, face à exposição a situações de ameaça ou adversidade (Longstaff, 2005; Norris, Stevens, Pfefferbaum, Wyche, & Pfefferbaum, 2008). Empregam medidas do tipo reativo, as pessoas resilientes que reconhecem o impacto destrutivo de eventos stressantes, dedicando tempo, energia e recursos, com o propósito de restabelecer e retornar a um ponto de equilíbrio. Em contrapartida, face às dificuldades, a capacidade de resiliência também sustenta uma preparação proativa, que visa antecipar, estruturar e minimizar os efeitos de possíveis ameaças (Luthans et al., 2006). Não obstante, também as experiências anteriores desempenham um papel determinante nas experiências subsequentes, de modo que, a forma como uma organização, grupo ou indivíduo interpreta e responde a desafios específicos depende das expectativas, dos sentimentos e dos resultados das respostas dadas a situações prévias (Staudinger, Marsiske, & Baltes, 1993).

Nesta aceção, a resiliência enquanto processo-chave para enfrentar as adversidades relacionadas com as novas exigências do mercado de trabalho pode ser incrementada através do desenvolvimento de comportamentos resilientes. Os comportamentos dos líderes têm um papel significativo na construção e/ou desenvolvimento da capacidade de resiliência (Bass, 1998), na medida em que podem aumentar as respostas resilientes da equipa em situações adversas (Bartone, 2006). A forma como o líder transformacional atua, evidencia um forte sentido de compromisso, controlo e desafio e um modo singular de responder às circunstâncias stressantes ao demonstrar que o stress pode ser valioso e propiciar a oportunidade de aprender e crescer. A conversão das crises em desafios de desenvolvimento enfatiza a importância

da resiliência, enquanto processo de crescimento, por meio da adversidade (Bass, 1999). Ao criar e explorar tarefas significativas e complexas, os líderes transformacionais comunicam a construção ou reconstrução positiva das experiências stressantes compartilhadas, influenciando, de forma preponderante, a direção da interpretação da experiência do grupo como um todo (Bartone, 2006). Acresce ainda que, o desenvolvimento da visão coletiva por parte dos líderes transformacionais permite que as equipas sejam mais confiantes na sua capacidade de lidar com o fracasso, sendo igualmente, encorajadas a assumir os riscos e a realizar ações inovadoras e criativas (Peterson, Walumbwa, Byron, & Myrowitz, 2009). Neste sentido, a capacidade de lidar eficazmente com eventos imprevisíveis depende de um conjunto particular de competências, práticas e atitudes (Furniss, Back, Blandford, Hildebrandt, & Broberg, 2011), desenvolvidas através de quatro ações, por forma a tornar a equipa mais resiliente. Deste modo, os líderes podem (1) garantir o *acesso a determinadas ferramentas e documentos*, que reúnem listas/guias e matrizes de recursos; (2) propiciar *sessões e formações de conduta da resiliência*, que preparam as equipas para minimizar e gerir os eventos desafiadores; (3) realizar *debriefs pós-desafio*, que envolvem reflexão, discussão e planeamento de ações; e (4) criar uma *cultura organizacional assente na resiliência*, por meio do reforço de comportamentos-chave e modelação (Alliger et al., 2015). Com base na literatura mencionada, propomos a seguinte hipótese de investigação:

Hipótese 1: A liderança transformacional está relacionada positivamente com a resiliência das equipas de trabalho.

A identificação das demais características e processos que promovem resultados positivos no seio organizacional é fundamental para a manutenção e sobrevivência da própria organização. O desenvolvimento da resiliência confere vantagem competitiva aos grupos e às organizações, dada a capacidade de redesenhar o modelo de negócio e de antecipar as oportunidades ou ameaças (Hamel & Välikangas, 2003). Os resultados desejáveis alcançados pelas equipas e organizações resilientes devem ser entendidos tendo por base a teoria da aprendizagem organizacional (e.g., Schein, 1993), que enfatiza a capacidade de aprendizagem como a única forma de responder ao mundo em mudança e de garantir a sustentabilidade a longo prazo (Appelbaum & Gallagher, 2000) e a teoria ecológica (e.g., Holling, 1996), que realça a importância do contexto e da interação com o meio ambiente, uma vez que as organizações não são entidades isoladas e interagem e são influenciadas pelo contexto psicológico, social e ambiental. A resiliência ainda que relativa e emergente, é essencial na preparação das equipas para responder a eventos futuros desfavoráveis (Meneghel, Salanova, & Martínez, 2014). Deste modo, as equipas que evidenciem a capacidade de prosperar em situações de adversidade e de se adaptar à mudança ou stresse são menos propensas a experimentar os efeitos potencialmente prejudiciais do ambiente complexo, e por consequência, mais suscetíveis de aumentar os resultados organizacionais positivos (Kaplan, LaPort, & Waller, 2013; West, Patera, & Carsten, 2009). Em

concordância com evidências empíricas anteriores, a resiliência acarreta consequências, tanto para os indivíduos e/ou equipas como para as organizações. Ao nível individual e grupal, a resiliência grupal tem um impacto positivo (1) no desempenho (Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007; Salanova et al., 2012), uma vez que, equipas com elevados níveis de resiliência expressam não só respostas mais flexíveis e adaptáveis face às contrariedades (Carmeli, Friedman, & Tishler, 2013), como também apresentam índices mais elevados de coesão, cooperação e coordenação (West et al., 2009) e (2) nas atitudes face ao trabalho (e.g., satisfação e compromisso) (Youssef & Luthans, 2007). Do mesmo modo, no seio organizacional, a resiliência permite o restauro do equilíbrio com a nova realidade (Sutcliffe & Vogus, 2003) e o desenvolvimento de capacidades para responder às mudanças e alcançar oportunidades e resultados mais aliciantes (Longstaff, 2005). A resiliência desempenha um papel preponderante na eficácia da equipa, na medida em que influencia os resultados e a qualidade e produtividade dos membros do grupo (Luthans et al., 2007; Mallak, 1998). Segundo Sutcliffe e Vogus (2003), o desenvolvimento da capacidade de resiliência aumenta a eficácia das organizações. Neste sentido, elaboramos as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 2: A resiliência das equipas de trabalho está relacionada positivamente com a eficácia grupal.

Hipótese 2a: A resiliência das equipas de trabalho está relacionada positivamente com o desempenho da equipa.

Hipótese 2b: A resiliência das equipas de trabalho está relacionada positivamente com a viabilidade da equipa.

Hipótese 2c: A resiliência das equipas de trabalho está relacionada positivamente com a qualidade da experiência grupal.

Hipótese 2d: A resiliência das equipas de trabalho está relacionada positivamente com os processos de melhoria da equipa.

No contexto do grupo, a resiliência é considerada como uma capacidade positiva significativa, que ajuda as equipas a resistir, superar e recuperar de situações potencialmente stressantes e de alcançar um desempenho elevado e viabilidade contínua (Meneghel et al., 2013; West et al., 2009). O funcionamento geral da equipa pode ser preservado, por intermédio da resiliência como resposta à adversidade (Hambrick, 1994 citado por Stephens et al., 2013). A liderança transformacional, ainda que fundamental no alcance de níveis elevados de desempenho (Wang et al., 2011), pode não influenciar diretamente a eficácia da equipa, se os membros do grupo não mostrarem resiliência perante situações de adversidade ou ameaça. Neste sentido, colocam-se as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 3: A resiliência das equipas de trabalho medeia a relação entre a liderança transformacional e a eficácia grupal.

Hipótese 3a: A resiliência das equipas de trabalho medeia a relação entre a liderança transformacional e o desempenho da equipa.

Hipótese 3b: A resiliência das equipas de trabalho medeia a relação

entre a liderança transformacional e a viabilidade da equipa.

Hipótese 3c: A resiliência das equipas de trabalho medeia a relação entre a liderança transformacional e a qualidade da experiência grupal.

Hipótese 3d: A resiliência das equipas de trabalho medeia a relação entre a liderança transformacional e os processos de melhoria da equipa.

3. Liderança Transformacional, Comportamentos de Suporte e Eficácia

Os membros de uma equipa, quando colocados em conjunto, não trabalham automaticamente de forma eficaz, visto que a eficácia da equipa é determinada por uma multiplicidade de características e processos grupais (Klein & Mulvey, 1995). Com efeito, os comportamentos de suporte constituem um exemplo dos múltiplos processos comportamentais suscetíveis de influenciar os resultados organizacionais. Aubé e Rousseau (2005, p. 193) definem comportamentos de suporte “como o grau em que os membros da equipa voluntariamente prestam apoio uns aos outros, quando necessário, durante a realização da tarefa”. O conceito de comportamentos de suporte procura refletir o suporte³ instrumental e emocional existente entre os membros da equipa. O suporte emocional remete para o conjunto de ações que os membros da equipa realizam, a fim de valorizar e auxiliar outrem, ao reforçar o sentimento de autoestima (e.g., proporcionar incentivo e *feedback*), ao passo que o suporte instrumental envolve os diferentes tipos de ajuda tangível que os membros da equipa fornecem uns aos outros (e.g., ajudar nas tarefas complexas) (Aubé & Rousseau, 2005; Tardy, 1985).

O estudo dos comportamentos de suporte decorre do conceito de suporte social, enquanto recurso fundamental na prática organizacional. O suporte social integra todos os níveis de interação social de ajuda no trabalho, proveniente não só dos pares, como também dos líderes e supervisores (Karasek & Theorell, 1990 citado por Sundin, Hochwälder, Bildt, & Lisspers, 2007). A par da perspetiva social, a investigação acerca dos comportamentos organizacionais também demonstrou que determinados comportamentos de cidadania organizacional são conceptualizados, segundo gestores e líderes, numa única dimensão do comportamento de suporte (MacKenzie, Podsakoff, & Fetter, 1991, 1993). De acordo com Organ (1988 citado por Podsakoff & MacKenzie, 1997), o comportamento de ajuda entre os colaboradores promove o apoio mútuo e permite prevenir a ocorrência de problemas relacionados com o trabalho, assim como incentivar outrem acerca das suas realizações ou desenvolvimento profissional.

O interesse generalizado pelo estudo dos comportamentos de suporte deriva das consequências que o referido processo comportamental acarreta para as equipas e/ou organizações. A ação do líder configura-se na

³ Pese embora, a tipologia de House (1981) consagre quatro tipos de suporte - emocional, instrumental, informativo e avaliativo -, para a finalidade do presente estudo serão estudados somente o suporte emocional e instrumental.

emergência de resultados positivos organizacionais. Mais especificamente, os comportamentos de apoio empregues pelo líder (e.g., comportamentos de liderança transformacional e suporte do líder) encorajam os membros da equipa a adotarem comportamentos de suporte que promovam o aumento do espírito de equipa, moral e coesão (Podsakoff & MacKenzie, 1997), uma vez que os indivíduos, ao observarem os outros, aprendem e tendem a reproduzir os comportamentos que produzem consequências positivas (Rousseau, Aubé, & Tremblay, 2013). Ao exibir comportamentos de apoio, o líder transformacional enquanto modelo é observado a fornecer suporte, permitindo que os colaboradores adquiram competências relevantes e aprendam esses comportamentos, através do processo de aprendizagem vicariante (Bandura, 1986; Rousseau et al., 2013). Além disso, o líder transformacional ao promover o comprometimento dos membros com os objetivos organizacionais (Lim & Ployhart, 2004) propicia não só a contribuição de todos os membros da equipa para a concretização das tarefas, como também o apoio mútuo entre os elementos por forma a alcançar o propósito comum mobilizador. O comprometimento com o objetivo da equipa é suscetível de influenciar os comportamentos de suporte, dada a natureza coletiva dos objetivos grupais (Weldon & Weingart, 1993 citado por Aubé & Rousseau, 2005). Posto isto, elaboramos a seguinte hipótese de investigação:

Hipótese 4: A liderança transformacional está relacionada positivamente com os comportamentos de suporte das equipas de trabalho.

No âmbito organizacional, as equipas executam uma multiplicidade de tarefas que são imprescindíveis para o sucesso (Koning & Van Kleef, 2015). Quando os membros da equipa adotam comportamentos de suporte (e.g., ajudam os novos colegas de trabalho a tornarem-se mais produtivos) aumentam a eficácia do grupo de trabalho ou da unidade (MacKenzie et al., 1991, 1993), na medida em que possibilitam a transferência de conhecimento no seio organizacional (Koning & Van Kleef, 2015). Do mesmo modo, os comportamentos de suporte permitem que os membros da equipa lidem eficazmente com situações ou condições diferentes da prática quotidiana. Os membros da equipa podem completar as respetivas tarefas, que dificilmente realizariam de forma individual, através do apoio mútuo, promovendo a integração das suas contribuições (Erez, Lepine, & Elms, 2002; Weldon & Weingart, 1993 citado por Aubé & Rousseau, 2005). Assim, os comportamentos de suporte são suscetíveis de melhorar o desempenho da equipa, na medida em que possibilitam que os demais membros concluam as tarefas e alcancem os objetivos propostos (Campion, Medsker, & Higgs, 1993). Para além dos efeitos ao nível do desempenho, evidências empíricas revelam que os comportamentos de suporte são também capazes de influenciar outros critérios da eficácia da equipa. O suporte recíproco entre os membros pode proporcionar a melhoria do clima social intragrupo, e por conseguinte, pode aumentar a autoestima, reforçar a moral ou propiciar uma sensação de filiação (Podsakoff & MacKenzie,

1997; Sarason, Sarason, & Shearin, 1986 citado por Aubé & Rousseau, 2005). Desta forma, a qualidade da experiência grupal poderá ser melhorada por intermédio de comportamentos de suporte. Além disso, também o apoio mútuo entre os membros da equipa para lidar de forma assertiva com as mudanças internas e externas ao contexto organizacional (Heaney, Price, & Rafferty, 1995), pode contribuir para o aumento da viabilidade da equipa. Com efeito, de acordo com diversos estudos empíricos (e.g., Campion et al., 1993; Podsakoff & MacKenzie, 1994; Podsakoff et al., 1996; Walz & Niehoff, 1996), os comportamentos de suporte exercem um forte e consistente impacto sobre a eficácia organizacional (Podsakoff & MacKenzie, 1997). Apresentamos assim, a seguinte hipótese de investigação:

Hipótese 5: Os comportamentos de suporte das equipas de trabalho estão relacionados positivamente com a eficácia grupal.

Hipótese 5a: Os comportamentos de suporte das equipas de trabalho estão relacionados positivamente com o desempenho da equipa.

Hipótese 5b: Os comportamentos de suporte das equipas de trabalho estão relacionados positivamente com a viabilidade da equipa.

Hipótese 5c: Os comportamentos de suporte das equipas de trabalho estão relacionados positivamente com a qualidade da experiência grupal.

Hipótese 5d: Os comportamentos de suporte das equipas de trabalho estão relacionados positivamente com os processos de melhoria da equipa.

Em conformidade com a hipótese 4, o comportamento do líder transformacional pode ter um impacto positivo sobre as ações dos membros da equipa. Tal impacto poderá repercutir-se na transmissão dos comportamentos de suporte dos líderes para os membros da equipa, através do processo de modelação. É expectável que os líderes que utilizem repetidamente comportamentos de suporte determinem a conduta dos membros da equipa, induzindo-os a adotar esses comportamentos. Por outro lado, de acordo com as evidências empíricas supracitadas, os comportamentos de suporte estão fortemente relacionados com a eficácia da equipa. Desta forma, argumentamos que o efeito da liderança transformacional sobre os resultados grupais poderá ocorrer de forma indireta, através do seu efeito ao nível dos comportamentos de suporte. Neste sentido, o presente estudo pretende testar o papel mediador dos comportamentos de suporte sobre a relação entre a liderança transformacional e a eficácia da equipa. Formulamos assim as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 6: Os comportamentos de suporte das equipas de trabalho medeiam a relação entre a liderança transformacional e a eficácia grupal.

Hipótese 6a: Os comportamentos de suporte medeiam a relação entre a liderança transformacional e o desempenho da equipa.

Hipótese 6b: Os comportamentos de suporte medeiam a relação entre

a liderança transformacional e a viabilidade da equipa.

Hipótese 6c: Os comportamentos de suporte medeiam a relação entre a liderança transformacional e a qualidade da experiência grupal.

Hipótese 6d: Os comportamentos de suporte medeiam a relação entre a liderança transformacional e os processos de melhoria da equipa.

Estudos recentes enfatizam a importância da capacidade de suporte emocional e instrumental como um mecanismo fundamental para explicar a construção e/ou o desenvolvimento da resiliência da equipa. A ligação positiva evidenciada entre a capacidade de suporte emocional e a resiliência deriva do apoio e dos recursos que podem ser criados e partilhados no contexto emocional (Stephens et al., 2013). De forma mais específica, os comportamentos de suporte emocional são suscetíveis de constituir uma fonte de resiliência, na medida em que clarificam a expressão construtiva das emoções positivas e negativas (Dutton & Heaphy, 2003). A expressão emocional fornece recursos informativos aos indivíduos e ajuda-os a aprender com as próprias emoções, o que pode potenciar o seu envolvimento em processos de adaptação para lidar com os demais estímulos perturbadores (Stephens et al., 2013). A resiliência depende em grande medida da qualidade das relações interpessoais (Flach, 1997 citado por Stephens et al., 2013), uma vez que quando os membros da equipa expressam mais emoção são mais propensos a enfrentar o desafio (Edmondson, Bohmer, & Pisano, 2001). Além disso, também os comportamentos de suporte instrumental sob a forma de feedback e transmissão de informação relacionada com o trabalho (Ng & Sorensen, 2008) podem ser valiosos na identificação e adaptação das equipas a ambientes complexos e em mudança constante (Sutcliffe & Vogus, 2003). Assim, com base nos pressupostos apresentados, propomos a seguinte hipótese de investigação:

Hipótese 7: Existe uma relação positiva entre os comportamentos de suporte e a resiliência das equipas de trabalho.

II - Metodologia

1. Amostra

A amostra do presente estudo é constituída por grupos/equipas⁴ de trabalho de áreas de atividade distintas, assim como de diferentes organizações e setores de atividade. A recolha dos dados tem como premissa a conceção de Lourenço (2002) de um grupo de trabalho, assente nas condições necessárias para formar uma equipa. Todas as equipas são compostas por três ou mais elementos, que se reconheçam ou sejam reconhecidos como equipa e que interajam regularmente, de forma

⁴ Especificamente, para a presente dissertação foram analisados separadamente os líderes das respetivas equipas, assim como os membros da equipa.

interdependente, tendo em vista a prossecução de um alvo comum mobilizador.

A seleção dos participantes realizou-se em conjunto com um membro da organização com elevado conhecimento da estrutura e funcionamento da mesma, via presencial ou telefónica, tendo por base os critérios adotados na conceção de um grupo/equipa de trabalho.

1.1 Procedimentos de recolha de informação

Os dados foram recolhidos em dois períodos temporais distintos⁵, entre Novembro de 2014 e Janeiro de 2015 e Novembro de 2015 e Dezembro de 2015, com recurso ao método de amostragem por conveniência ou acessibilidade, que permite ao investigador, a utilização de uma rede de relações interpessoais, formal ou informal, que possibilita o acesso à amostra (Hill & Hill, 2005). A recolha dos dados foi repartida em duas partes, na medida em que um questionário, intitulado “Questionário colaborador”, que integrava a avaliação da liderança transformacional, da resiliência, dos comportamentos de suporte e da qualidade da experiência grupal, foi aplicado aos membros da equipa (preenchimento que variou, em média, entre 20 a 25 minutos), ao passo que um segundo, o “Questionário Líder”, que continha a avaliação do desempenho da equipa, da viabilidade da equipa e dos processos de melhoria da equipa, foi administrado ao superior hierárquico (preenchimento, em média, de 5 minutos).

Num primeiro momento, o contacto inicial com a organização efetuou-se a partir da rede informal, através de uma comunicação oral ou escrita com uma chefia da organização. No seguimento desse contacto, procedeu-se ao envio, via eletrónica, da carta de apresentação (cf. Anexo 1), assim como do projeto de investigação (cf. Anexo 2) que descrevem em linhas gerais o estudo a desenvolver. Posteriormente, por forma a averiguar o interesse de colaboração no projeto de investigação e a certificar o ajustamento da estrutura organizacional à amostra requerida, realizou-se um segundo contacto telefónico e/ou eletrónico. Após o parecer afirmativo da organização, conjuntamente com a mesma, foi acordado o dia, hora e local para a aplicação dos questionários. Importa ressaltar que, a aplicação dos questionários (cf. Anexo 3 e 4) foi conduzida quer de forma presencial (estratégia privilegiada pela equipa de investigação), quer não presencial. Neste último caso, recorreu-se a questionários *online* ou ao envio de envelopes com os respetivos questionários e indicações relativas ao preenchimento, aos responsáveis pela sua administração. Os questionários preenchidos pelos participantes deveriam ser devolvidos nos envelopes

⁵ Dada a amplitude do projeto de investigação no qual este estudo se encontra inserido, o projeto “*Liderança, Processos e Eficácia dos Grupos*”, no primeiro período temporal, os dados foram recolhidos por van Beveren (2015) e Lucas Albuquerque que se encontravam a realizar a dissertação de Mestrado no ano letivo de 2014/2015 e no segundo período temporal, recolhidos por três elementos de investigação (Aniceto, 2016; Martins, 2016; Pessoa, 2016), no contexto das suas dissertações de Mestrado do ano letivo de 2015/2016.

corretamente fechados, de modo a salvaguardar o anonimato e a confidencialidade dos dados recolhidos. Para identificar as equipas de trabalho, cada conjunto de envelopes referentes a uma mesma equipa foi colocado num mesmo envelope de maior dimensão.

No processo de recolha de dados, as demais normas éticas que legitimam a investigação na área da Psicologia foram cumpridas (a) ao garantir a confidencialidade e o anonimato de todos os dados recolhidos, (b) ao assegurar as condições que permitem e garantem o consentimento informado das pessoas participantes, dado o carácter voluntário da investigação, (c) ao recusar a entrega de dados e resultados individuais, referentes quer a trabalhadores da organização participante, quer a outras organizações da amostra, (d) ao efetuar a recolha de dados de modo a causar o mínimo transtorno possível à organização e aos seus colaboradores, (e) ao não disponibilizar, em circunstância alguma, a lista de endereços de *e-mail* fornecida para aplicação do questionário *online* e (f) ao fornecer à organização, em formato digital, um exemplar de cada uma das dissertações de mestrado realizadas com base na informação recolhida.

1.2 Caracterização da Amostra

A amostra é composta por 117 grupos de trabalho de diferentes setores de atividade (e.g., indústria, proteção civil, consultoria), com 9 elementos em média por grupo ($DP = 9.15$). As organizações participantes são, maioritariamente, médias (33.6%) e grandes (30.3%) organizações. As atividades mais representadas na amostra, dada a diversidade de equipas correspondem, essencialmente, à prestação de serviços (21.4%), seguida do comércio (18.8%) e da produção (15.2%). Do mesmo modo, as funções desempenhadas pelos membros do grupo divergem, sendo que 39.2% são técnicos e profissionais de nível intermédio, 13.6% vendedores e profissionais de serviços e 12.9% operários e artífices.

A amostra dos membros da equipa é constituída por 653 participantes, sendo 51.6% do sexo feminino e 48.4% do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 18 e os 67 anos ($M = 35.49$, $DP = 9.71$), tendo 38.8% o ensino secundário, seguido de 26.5% com estudos superiores (e.g., licenciatura). O tempo médio de cada trabalhador na organização é de, aproximadamente, 9 anos e varia entre 1 mês a 43 anos ($DP = 9.10$) e na equipa é de 5 anos e oscila entre 1 mês a 33 anos ($DP = 5.58$). Por fim, a interação face-a-face diária de cada colaborador com os elementos da sua equipa é de, aproximadamente, 5 horas ($DP = 2.75$).

No que diz respeito à amostra dos líderes da equipa, esta é constituída por 122 indivíduos, sendo 67% do sexo masculino e 33% do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 18 e os 65 anos ($M = 39.29$, $DP = 9.05$), tendo 47.4% o ensino secundário, seguido de 34.2% com estudos superiores (e.g., licenciatura).

2. Medidas

Liderança Transformacional. Para avaliar a liderança transformacional utilizou-se a escala *Global Transformational Leadership* (GTL) de Carless et al. (2000), adaptada e validada para a população portuguesa por van Beveren (2015). A escala GTL mede a liderança transformacional como um constructo único, tendo por base o modelo de Carless et al. (2000) que integra sete comportamentos intrínsecos a este tipo de liderança, nomeadamente: (1) comunica uma visão clara e positiva do futuro, (2) trata os seus colaboradores de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento, (3) encoraja e atribui reconhecimento aos seus colaboradores, (4) promove a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa, (5) estimula os membros a pensarem nos problemas de formas diferentes e questiona as ideias feitas, (6) é claro acerca dos seus valores e pratica o que defende e (7) incute orgulho e respeito nos outros e inspira os colaboradores por ser altamente competente. Cada um dos comportamentos referidos é avaliado por um item da escala. Os itens são classificados numa escala de tipo *Likert* de 5 pontos que varia de 1 (“quase não se aplica”) a 5 (“aplica-se quase totalmente”).

As qualidades psicométricas da escala GTL versão portuguesa foram avaliadas por intermédio da Análise Fatorial Exploratória (AFE) e da Análise Fatorial Confirmatória (AFC) por van Beveren (2015), com base numa amostra composta por 456 sujeitos de 70 grupos de trabalho, de diferentes setores de atividade (e.g., indústria, serviços, comércio), com 9 elementos em média por grupo ($DP = 6.77$), provenientes de 26 organizações das regiões Centro e Centro-Norte de Portugal. Previamente às análises fatoriais, a amostra foi dividida em duas partes iguais – a primeira metade foi utilizada na AFE e a segunda na AFC – tendo passado a ser considerada, em cada análise, uma amostra de 228 sujeitos. Os resultados do estudo suportam a utilização da análise fatorial na matriz [$KMO = .93$, $\chi^2(21) = 1118.96$, $p < .001$], o que permitiu a condução da análise fatorial em componentes principais, com extração livre de fatores. A solução obtida foi satisfatória, sugerindo a retenção de um fator responsável por 70.23% da variância total e com um valor próprio de 5.76. Todos os itens apresentaram saturações fatoriais superiores a .78. O modelo unifatorial obtido na AFE foi testado através da condução de uma AFC, tendo os resultados do estudo revelado um ajustamento adequado entre os dados e o modelo hipotético [$\chi^2(14) = 43.89$, $p < .001$; CFI = .98; RMSEA = .097, com um intervalo de confiança a 90% entre .07 a .13, estatisticamente significativo]. O *alpha* de Cronbach para a escala obtido por van Beveren (2015) foi de .94. No presente estudo, o *alpha* de Cronbach⁶ para a amostra composta por 653 participantes foi de .96.

Resiliência da equipa. Para avaliar a resiliência da equipa foi aplicada

⁶ Para a consistência interna, como critério de referência, considerou-se o valor de .70 (Nunnally, 1978).

a escala *Team Resilience* de Stephens et al. (2013) composta por 3 itens, adaptada e validada para a população portuguesa por Albuquerque (2016). Os itens da escala (e.g., (1) sabemos como lidar com situações difíceis, quando as temos que enfrentar; (3) esta equipa sabe como lidar com os desafios) são classificados pelos membros da equipa numa escala de resposta de tipo *Likert* de 5 pontos, que varia de 1 (“quase não se aplica”) a 5 (“aplica-se quase totalmente”). As qualidades psicométricas da escala *Team Resilience* foram avaliadas por intermédio da AFE⁷, com base numa amostra composta por 456 sujeitos de 70 grupos de trabalho, de diferentes setores de atividade (e.g., indústria, serviços, comércio), com 9 elementos em média por grupo ($DP = 6.77$), provenientes de 26 organizações das regiões Centro e Centro-Norte de Portugal. Os resultados do estudo de Albuquerque (2016) suportaram a utilização da análise fatorial na matriz dos dados [$KMO = .74$, $\chi^2(21) = 629.46$, $p < .001$], o que permitiu a condução da análise fatorial em componentes principais, com extração livre de fatores. A solução obtida foi satisfatória, sugerindo a retenção de um fator responsável por 87.39% da variância total e com um valor próprio de 2.62. Todos os itens apresentaram saturações fatoriais superiores a .92. O *alpha* de Cronbach para a escala obtido por Albuquerque (2016) foi de .93. No presente estudo, o *alpha* de Cronbach para a amostra composta por 653 participantes foi de .92.

Comportamentos de Suporte. Os comportamentos de suporte foram analisados com base na escala desenvolvida por Aubé e Rousseau (2005). Dada a inexistência de uma escala única na literatura científica que permitisse avaliar a dimensão instrumental e emocional dos comportamentos de suporte, Aubé e Rousseau (2005), tendo por base uma análise de conteúdo realizada a medidas pré-existentes (Campion et al., 1993; Dominick, Reilly, & McGourty, 1997; Hyatt & Ruddy, 1997; Podsakoff, Ahearne, & MacKenzie, 1997), desenvolveram uma escala composta por 5 itens que analisa as duas formas de suporte. Os itens (e.g., (1) ajudamo-nos uns aos outros quando alguém fica para trás no seu trabalho; (3) encorajamo-nos mutuamente para realizarmos um bom trabalho) são classificados pelos membros da equipa numa escala de resposta de tipo *Likert* de 5 pontos, que varia de 1 (“quase não se aplica”) a 5 (“aplica-se quase totalmente”). No estudo original, o *alpha* de Cronbach para a escala foi de .89 (Aubé & Rousseau, 2005).

No presente estudo, a escala Comportamentos de Suporte foi adaptada e validada para a população portuguesa. Os itens originais da escala foram traduzidos para a língua portuguesa, com a respetiva adaptação e formulação em termos de conteúdo, através do método *translate-translate back*. As qualidades psicométricas da escala foram avaliadas por intermédio da AFE e da AFC. Previamente às análises fatoriais, a amostra foi dividida em duas partes – a primeira metade foi utilizada na AFE e a segunda na AFC – tendo passado a ser considerada, em cada análise, uma amostra de 327 e 326 sujeitos, respetivamente.

⁷ Para averiguar a estrutura fatorial desta foi realizada somente a AFE e não a AFC, dado o número de itens total (3) da presente escala não permitir a condução de uma AFC (Byrne, 2010).

No que diz respeito à AFE, os resultados da análise de adequação da amostra suportam a utilização da análise fatorial nesta matriz [KMO = .86, $\chi^2(10) = 1325.06$, $p < .001$], o que permitiu a condução de uma AFE em componentes principais, com extração livre de fatores. A solução obtida foi muito satisfatória, sugerindo a retenção de um fator que explica 76.72% da variância total e com um valor próprio de 3.84. Todos os itens apresentam saturações fatoriais superiores a .82 e comunalidades iguais ou superiores a .67. O modelo unifatorial obtido na AFE foi testado na segunda metade da amostra através da condução de uma AFC, tendo os índices de ajustamento⁸ utilizados para avaliar a adequação do modelo como um todo, revelado um ajustamento pouco adequado entre os dados e o modelo hipotético e uma aproximação pobre do modelo à população [$\chi^2(5, N = 326) = 51.36$, $p < .001$; CFI = .96; RMSEA = .17, com um intervalo de confiança a 90% entre .13 e .21, estatisticamente significativo], o que revela a necessidade de ajustar o modelo. Os índices de modificação (M.I.) fornecidos pelo programa AMOS indicam a existência de um índice de modificação elevado para a covariação do erro do item 1 (“Ajudamo-nos uns aos outros quando alguém fica para trás no seu trabalho”) com o erro do item 2 (“Cooperamos uns com os outros para cumprir as tarefas”) (M.I. = 28.02), o que pode relacionar-se com o facto de os dois itens, apesar de avaliarem aspetos diferentes, apresentarem alguma sobreposição de conteúdo e posicionarem-se sequencialmente na escala. A AFC da estrutura fatorial do modelo inicial conduzida com a estimação livre do parâmetro relativo à covariação dos erros de medida e1 e e2, permitiu obter uma melhoria significativa na qualidade dos índices de ajustamento [$\chi^2(4, N = 326) = 15.83$, $p = .003$; $\Delta \chi^2(1) = 35.53$, $p < .001$; CFI = .99; RMSEA = .095, com um intervalo de confiança a 90% entre .05 a .15, estatisticamente significativo) (cf. Tabela 1). O *alpha* de Cronbach para a versão portuguesa da escala foi de .93.

Tabela 1

Índices de Ajustamento Obtidos nas Análises Fatoriais Confirmatórias da Escala Comportamentos de Suporte

	χ^2	g.l.	$\Delta \chi^2$	CFI	RMSEA	Intervalo de Confiança (90%)
Modelo Inicial	51.36***	5	-	.96	.17	[.13, .21]***
Revisão 1	15.83**	4	35.53***	.99	.095	[.05, .15]

** $p < .01$. *** $p < .001$.

Eficácia Grupal. Conforme já referido, a eficácia grupal foi avaliada através de quatro critérios: desempenho da equipa, viabilidade da equipa, processos de melhoria da equipa e qualidade da experiência grupal. Os três primeiros critérios mencionados são avaliados pelo líder, ao passo que o último pelos colaboradores.

⁸ Como critérios de referência, utilizaram-se, para o CFI valores superiores ou iguais a .90 (Kline, 2011) e para o RMSEA valores inferiores ou iguais a .08 (Brown, 2006).

Uma medida de *desempenho da equipa* desenvolvida por Rousseau e Aubé (2010) foi adaptada e validada para a população portuguesa por Albuquerque (2016), tendo como principais indiciadores o (1) cumprimento de metas de desempenho, a (2) produtividade (quantidade de trabalho), a (3) qualidade do trabalho realizado, o (4) respeito dos prazos, e o (5) respeito dos custos. Os superiores hierárquicos avaliaram o desempenho da equipa numa escala de resposta de tipo *Likert* de 5 pontos, que varia de 1 (“muito baixo”) a 5 (“muito alto”). As qualidades psicométricas da escala *Team Performance* versão portuguesa foram avaliadas por intermédio da AFE, com base numa amostra composta por 76 líderes de 70 grupos de trabalho, de diferentes setores de atividade (e.g., indústria, serviços, comércio), com 9 elementos em média por grupo (DP = 6.77), provenientes de 26 organizações das regiões Centro e Centro-Norte de Portugal. Os resultados do estudo de Albuquerque (2016) suportaram a utilização da análise fatorial na matriz de dados [$KMO = .74$, $\chi^2(21) = 1492.58$, $p < .001$], o que permitiu a condução da análise fatorial em componentes principais, com extração livre de fatores. A solução obtida foi satisfatória, sugerindo a retenção de um fator que explica 58.75% da variância total e com um valor próprio de 2.94. Todos os itens apresentam saturações fatoriais superiores a .64. O *alpha* de Cronbach para a presente escala foi de .81.

No presente estudo, o modelo unifatorial obtido na AFE efetuada por Albuquerque (2016) foi testado através da condução de uma AFC, tendo os índices de ajustamento utilizados para avaliar a adequação do modelo como um todo, revelado um ajustamento pouco adequado entre os dados e o modelo hipotético e uma aproximação pobre do modelo à população [$\chi^2(5, N = 122) = 34.93$, $p < .001$; CFI = .87; RMSEA = .22, com um intervalo de confiança a 90% entre .16 e .30, estatisticamente significativo], o que revela a necessidade de ajustar o modelo. Os índices de modificação (M.I.) fornecidos pelo programa AMOS indicam a existência de um índice de modificação elevado para a covariação do erro do item 1 (“Alcance dos objetivos de desempenho”) com o erro do item 2 (“Produtividade”) (M.I. = 14.81) e entre o erro do item 4 (“Respeito pelos prazos”) e o erro do item 5 (“Respeito pelos custos”) (M.I. = 16.12). Como os itens 1 e 2 apresentam alguma sobreposição de conteúdo, optámos por começar por correlacionar os erros destes dois itens. A AFC da estrutura fatorial do modelo inicial conduzida com a estimação livre do parâmetro relativo à covariação dos erros de medida e1 e e2, apesar de permitir uma melhoria na qualidade dos índices de ajustamento [$\chi^2(4, N = 122) = 15.98$, $p = .003$; $\Delta \chi^2(1) = 18.95$, $p < .001$; CFI = .95; RMSEA = .15, com um intervalo de confiança a 90% entre .08 a .24, estatisticamente significativo), os resultados permaneceram insatisfatórios. Como na AFC inicial, a proposta seguinte dos índices de modificação era correlacionar os erros do item 4 e 5, uma vez que, sob o ponto de vista concetual, os itens 4 e 5 tinham conteúdo que, de alguma forma, se encontrava relacionado, optámos por correlacionar também os erros de medida e4 e e5, tendo por base o modelo inicial da AFC, que sugeria a correlação dos mesmos. A AFC da estrutura fatorial do modelo

inicial conduzida com a estimação livre do parâmetro relativo à covariação dos erros de medida e_1 e e_2 e dos erros de medida e_4 e e_5 , permitiu uma melhoria significativa na qualidade dos índices de ajustamento [χ^2 (3, $N = 122$) = 2.90, $p = .407$; $\Delta \chi^2$ (2) = 32.03, $p < .001$; CFI = 1.00; RMSEA = .00, com um intervalo de confiança a 90% entre .00 a .15, estatisticamente significativo) (cf. Tabela 2). O α de Cronbach para a escala foi de .83.

Tabela 2

Índices de Ajustamento Obtidos nas Análises Fatoriais Confirmatórias da Escala Desempenho da Equipa

	χ^2	g.l.	$\Delta \chi^2$	CFI	RMSEA	Intervalo de Confiança (90%)
Modelo Inicial	34.96***	5	-	.87	.22	[.16, .30]***
Revisão 1	15.98**	4	18.95***	.95	.15	[.08, .24]
Revisão 2	2.90	3	32.03***	1.00	.00	[.00, .15]

** $p < .01$. *** $p < .001$.

Para avaliar a *viabilidade da equipa* foi usada a escala de 4 itens desenvolvida por Aubé e Rousseau (2005), adaptada e validada para a população portuguesa por Albuquerque (2016). Os itens da escala (e.g., (2) quando surge um problema, os membros desta equipa conseguem resolvê-lo; (4) os membros desta equipa poderiam trabalhar juntos por um longo período de tempo) são classificados pelos superiores imediatos numa escala de resposta de tipo *Likert* de 5 pontos, que varia de 1 (“quase não se aplica”) a 5 (“aplica-se quase totalmente”). As qualidades psicométricas da escala *Team Viability* versão portuguesa foram avaliadas por intermédio da AFE, com base numa amostra composta por 76 líderes de 70 grupos de trabalho, de diferentes setores de atividade (e.g., indústria, serviços, comércio), com 9 elementos em média por grupo ($DP = 6.77$), provenientes de 26 organizações das regiões Centro e Centro-Norte de Portugal. Os resultados do estudo de Albuquerque (2016) suportaram a utilização da análise fatorial na matriz dos dados [$KMO = .74$, χ^2 (21) = 630.58, $p < .001$], o que permitiu a condução da análise fatorial em componentes principais, com a extração livre de fatores. A solução obtida foi satisfatória, sugerindo a retenção de um fator que explica 56.72% da variância total e com um valor próprio de 2.26. Todos os itens apresentam saturações fatoriais superiores a .68. O α de Cronbach para a presente escala foi de .74.

No presente estudo, o modelo unifatorial obtido na AFE efetuada por Albuquerque (2016) foi testado através da condução de uma AFC, tendo os índices de ajustamento utilizados para avaliar a adequação do modelo como um todo, revelado um ajustamento adequado entre os dados e o modelo hipotético e uma boa aproximação do modelo à população [χ^2 (2, $N = 122$) = 1.88, $p = .392$; CFI = 1.00; RMSEA = .00, com um intervalo de confiança a 90% entre .00 e .18 estatisticamente significativo]. O α de Cronbach para a escala foi de .72.

Os *processos de melhoria da equipa* são avaliados segundo uma escala de 5 itens desenvolvida por Rousseau e Aubé (2010), adaptada e validada para a população portuguesa por Albuquerque (2016), tendo a construção dos itens tido por base a literatura na área da eficácia da equipa e da inovação (e.g., Alper, Tjosvold, & Law, 2000; Klein, Conn, & Sorra, 2001). A apresentação dos itens é precedida pela seguinte frase indutora “os membros desta equipa têm implementado com sucesso novas formas de trabalhar (...)” (e.g., (2) para serem mais produtivos; (4) para diminuir o tempo de concretização das tarefas). Os itens são classificados pelos superiores imediatos numa escala de resposta de tipo *Likert* de 5 pontos, que varia de 1 (“quase não se aplica”) a 5 (“aplica-se quase totalmente”). As qualidades psicométricas da escala *Team Process Improvement* versão portuguesa foram avaliadas por intermédio da AFE, com base numa amostra composta por 76 líderes de 70 grupos de trabalho, de diferentes setores de atividade (e.g., indústria, serviços, comércio), com 9 elementos em média por grupo ($DP = 6.77$), provenientes de 26 organizações das regiões Centro e Centro-Norte de Portugal. Os resultados do estudo de Albuquerque (2016) suportaram a utilização da análise fatorial na matriz de dados [$KMO = .84$, $\chi^2(21) = 2120.05$, $p < .001$], o que permitiu a condução da análise fatorial em componentes principais, com extração livre de fatores. A solução obtida foi satisfatória, sugerindo a retenção de um fator responsável por 70.2% da variância total e com um valor próprio de 3.51. Todos os itens apresentaram saturações fatoriais superiores a .82. O *alpha* de Cronbach da escala foi de .89.

No presente estudo, o modelo unifatorial obtido na AFE efetuada por Albuquerque (2016) foi testado através da condução de uma AFC, tendo os índices de ajustamento utilizados para avaliar a adequação do modelo como um todo, revelado um ajustamento pouco satisfatório entre os dados e o modelo hipotético e uma aproximação pobre do modelo à população [$\chi^2(5, N = 122) = 18.26$, $p = .003$; CFI = .95; RMSEA = .15, com um intervalo de confiança 90% entre .08 e .22, estatisticamente significativo], o que revela a necessidade de ajustar o modelo. Os índices de modificação (M.I.) fornecidos pelo programa AMOS indicam a existência de um índice de modificação elevado para a covariação do erro do item 1 (“Os membros da equipa adaptam-se às mudanças que ocorrem no seu ambiente de trabalho”) com o erro do item 4 (“Os membros desta equipa poderiam trabalhar juntos por um longo período de tempo”) (M.I. = 7.8). A AFC da estrutura fatorial do modelo inicial conduzida com a estimação livre do parâmetro relativo à covariação dos erros de medida e_1 e e_4 , permitiu obter uma melhoria significativa na qualidade dos índices de ajustamento [$\chi^2(4, N = 122) = 6.43$, $p = .169$; $\Delta \chi^2(1) = 11.83$; $p < .001$; CFI = .99; RMSEA = .07, com um intervalo de confiança a 90% entre .00 a .17, estatisticamente significativo] (cf. Tabela 3). O *alpha* de Cronbach para a escala foi de .86.

Tabela 3

Índices de Ajustamento Obtidos nas Análises Fatoriais Confirmatórias da Escala Processos de Melhoria da Equipa

	χ^2	g.l.	$\Delta \chi^2$	CFI	RMSEA	Intervalo de Confiança (90%)
Modelo Inicial	18.26**	5	-	.95	.15	[.08, .22]**
Revisão 1	6.43	4	11.83***	.99	.07	[.00, .17]

** $p < .01$. *** $p < .001$.

A escala que avalia a *qualidade da experiência grupal* contém 3 itens desenvolvidos por Aubé e Rousseau (2005), adaptados e validados para a população portuguesa por Albuquerque (2016). Os itens (e.g., (1) na nossa equipa, o clima de trabalho é bom; (3) na nossa equipa, damo-nos bem uns com os outros) são avaliados pelos membros da equipa numa escala de pontuação, que varia de 1 (“discordo fortemente”) a 5 (“concordo fortemente”). As qualidades psicométricas da escala *Quality of Group Experience* versão portuguesa foram avaliadas por intermédio da AFE⁹, com base numa amostra composta por 456 sujeitos de 70 grupos de trabalho, de diferentes setores de atividade (e.g., indústria, serviços, comércio), com 9 elementos em média por grupo ($DP = 6.77$), provenientes de 26 organizações das regiões Centro e Centro-Norte de Portugal. Os resultados do estudo de Albuquerque (2016) suportaram a utilização da análise fatorial na matriz dos dados [$KMO = .76$, $\chi^2(21) = 762.85$, $p < .001$], o que permitiu a condução da análise fatorial em componentes principais, com extração livre de fatores. A solução obtida foi satisfatória, sugerindo a retenção de um fator que explica 90.82% da variância total e com um valor próprio de 2.72. Todos os itens apresentam saturações fatoriais superiores a .94. O *alpha* de Cronbach para a escala obtido por Albuquerque (2016) foi de .95. No presente estudo, o *alpha* de Cronbach para a amostra composta por 653 participantes foi de .94.

Variável controlo. A dimensão da equipa foi incluída no presente estudo como variável controlo, uma vez que diversas investigações têm demonstrado que o efeito dos processos e das condições da equipa sobre a eficácia grupal é influenciado pelo número de colaboradores da equipa (e.g., Barrick, Stewart, Neubert, & Mount, 1998; Mohammed & Angell, 2004). Para obter a dimensão da equipa, os líderes foram questionados quanto ao número de membros da sua equipa.

⁹ Para averiguar a estrutura fatorial desta foi realizada somente a AFE e não a AFC, dado o número de itens total (3) da presente escala não permitir a condução de uma AFC (Byrne, 2010).

III. Resultados

1. Procedimentos de Análise de Dados

Previamente ao estudo das qualidades psicométricas dos instrumentos de medida procedemos à estimação das não-respostas com base nas observações válidas ao nível individual, não eliminando os sujeitos com uma incidência de dados omissos (missing-values) igual ou inferior a 10% (Bryman & Cramer, 2004). Em cada uma das escalas verificou-se se as respostas omissas se distribuíam de forma completamente aleatória através do teste Little MCAR. Quando a distribuição era aleatória optou-se pela substituição dos valores omissos pela média do respetivo item, ao passo que, no caso da não aleatoriedade dos dados [comportamentos de suporte ($\chi^2(5) = 14.17, p = .015$)], a substituição foi efetuada pelo algoritmo EM (Expectation Maximization), dado que o valor da significância foi inferior ao valor de referência .05.

Uma vez que os dados relativos à liderança transformacional, à resiliência, aos comportamentos de suporte e à qualidade da experiência grupal foram recolhidos ao nível individual, mas a nossa investigação se centra no nível de análise grupal, houve a necessidade de proceder à agregação dos resultados, através do cálculo das pontuações médias obtidas nas escalas respetivas.

Para justificar a agregação dos dados foi calculado o Índice de Desvio Médio (Índice AD_M), desenvolvido por Burke, Finkelstein, e Dusig (1999). Seguindo as indicações dos autores, utilizou-se o critério de $AD_M \leq .83$, para agregar, com confiança, as respostas individuais ao nível da equipa. Os valores médios de AD_M obtidos para a liderança transformacional ($M = 0.56$), a resiliência ($M = 0.49$), os comportamentos de suporte ($M = 0.57$) e a qualidade da experiência grupal ($M = 0.47$) revelam que o nível de concordância intraequipa é suficiente para agregar as pontuações dos membros da equipa (cf. Tabela 4), uma vez que os valores são inferiores ao critério-limite de .83.

Tabela 4

Índice de Desvio Médio

Escalas	Mínimo	Máximo	<i>M</i>	Ponto de Corte
Liderança Transformacional	0.00	1.78	0.59	0.83
Resiliência	0.00	1.50	0.50	0.83
Comportamentos de Suporte	0.00	1.43	0.57	0.83
Qualidade da Experiência Grupal	0.00	1.78	0.47	0.83

No teste às hipóteses, foram consideradas apenas 100 equipas de trabalho, pelo facto de terem sido eliminadas as equipas em que o número de membros que respondeu ao questionário foi inferior a 60%. Da amostra dos líderes foi ainda necessário eliminar as respostas que correspondiam a equipas que tinham sido retiradas da amostra. Desta forma, a amostra dos líderes passou a contar com 95 líderes (houve cinco equipas em que pelo

menos 60% dos membros respondeu ao questionário, mas que o líder não o fez; optou-se, contudo, por mantê-las na amostra, visto que uma das variáveis critério, a qualidade da experiência grupal, foi avaliada pelos membros).

Para testar as hipóteses de investigação recorreu-se à regressão múltipla. As hipóteses 3 e 6 que envolvem mediações foram testadas através do método do produto dos coeficientes de MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West, e Sheets (2002)¹⁰, que proporciona um poder estatístico satisfatório e taxas reduzidas do erro tipo I.

O método referido baseia-se na condução de duas equações de regressão. Na primeira, estima-se o valor de α que traduz a relação entre a variável independente (X) e o mediador (M). Na segunda, estima-se o valor de β que expressa a relação entre o mediador (M) e a variável critério (Y), quando controlado o efeito de X em Y, o qual é representado por τ . O efeito indireto ou mediado é calculado através do produto de $\alpha\beta$. A significância do produto $\alpha\beta$ envolve ainda o cálculo de $P = Z_\alpha \times Z_\beta$. Considera-se que a relação entre X e Y é mediada por M quando (a) a relação de X e M é estatisticamente significativa (α), (b) a relação de M e Y, quando controlado o efeito de X, é estatisticamente significativa (β), e (c) o efeito mediado ($\alpha\beta$) é estatisticamente significativo (MacKinnon, 2008). Caso τ seja estatisticamente significativo, a mediação é parcial, no caso de não ser significativo, a mediação é total.

2. Teste de Hipóteses

Na tabela 5 são apresentadas as correlações entre todas as variáveis em estudo. Como é possível verificar, as correlações da variável controlo (dimensão da equipa) com as restantes variáveis não são significativas, com exceção da qualidade da experiência grupal. Assim, seguindo as recomendações de Becker (2005) para omitir as potenciais variáveis de controlo que não se correlacionam com as variáveis critério, a dimensão da equipa foi apenas considerada na análise relativa à qualidade da experiência grupal.

¹⁰ Optou-se por este método em consonância com as críticas conceituais recentes ao procedimento de Baron e Kenny (1986) para os testes de mediação (e.g., James, Mulaik, & Brett, 2006; LeBreton, Wu, & Bing, 2009; MacKinnon et al., 2002).

Tabela 5
Análise da Correlação das Variáveis em Estudo

Variáveis	N	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Liderança Transformacional	100	3.92	0.63	1	.62**	.70**	.61**	.34**	.08	.36**	-.15
2. Resiliência	100	3.97	0.49	.62**	1	.81**	.68**	.45**	.01	.42**	-.19
3. Comportamentos de Suporte	100	3.93	0.56	.70**	.81**	1	.82**	.46**	-.00	.46**	-.25*
4. Qualidade da Experiência Grupal	100	4.04	0.53	.61**	.68**	.82**	1	.35**	-.07	.39**	-.32**
5. Desempenho da Equipa	95	4.03	0.59	.34**	.45**	.46**	.35**	1	-.09	.68**	-.10
6. Viabilidade da Equipa	95	4.06	0.55	.41**	.36**	.43**	.36**	.62**	1	.59**	-.01
7. Processos de Melhoria da Equipa	95	3.86	0.63	.36**	.42**	.46**	.39**	.68**	-.02	1	-.17
8. Dimensão da Equipa	87 ¹¹	7.93	9.15	-.15	-.19	-.25*	-.32**	-.10	.01	-.17	1

* $p < .05$. ** $p < .01$.

A hipótese 1, que prevê uma relação positiva entre a liderança transformacional e a resiliência das equipas de trabalho, foi suportada ($r = .62, p < .001$).

Na tabela 6 é apresentada a regressão múltipla com a liderança transformacional e a resiliência como variáveis predictoras e o desempenho como variável critério. Como é possível observar, há um efeito positivo significativo da resiliência grupal no desempenho da equipa ($\beta = .39, p = .002$), suportando assim a H2a. A H3a, que considera a resiliência como variável mediadora na relação entre a liderança transformacional e o desempenho da equipa, também foi suportada, uma vez que (a) a liderança transformacional apresenta uma relação positiva significativa com a resiliência grupal ($\alpha = .62, p < .001$), (b) a resiliência grupal apresenta uma relação positiva significativa com o desempenho da equipa ($\beta = .39, p = .002$), após o controlo da liderança transformacional, (c) e o efeito mediado estimado ($\alpha\beta = .24$) foi estatisticamente significativo ($P = Z_\alpha \times Z_\beta = 28.82, p < .01$). Como é possível verificar, a resiliência medeia totalmente a relação entre a liderança transformacional e o desempenho da equipa, dado que o efeito direto da liderança transformacional no desempenho da equipa não é significativo ($\tau = .10, ns$).

Tabela 6
Resultados da Análise de Regressão Múltipla com a Resiliência Grupal como Preditor do Desempenho da Equipa

Variáveis	Desempenho da equipa			
	B	EP	β	R^2
Liderança Transformacional	0.10	0.11	.10	.46***
Resiliência	0.46	0.14	.39**	

** $p < .01$. *** $p < .001$.

¹¹ A dimensão da equipa contém um N de 87, uma vez que 8 líderes não responderam à questão “Número de elementos da sua equipa”.

Na tabela 7 é apresentada a regressão múltipla com a liderança transformacional e a resiliência como variáveis predictoras e a viabilidade da equipa como variável critério. Como é possível observar, não há um efeito positivo significativo da resiliência grupal na viabilidade da equipa ($\beta = .17$, $p = .177$), não suportando assim a H2b. A H3b, que considera a resiliência como variável mediadora na relação entre a liderança transformacional e a viabilidade da equipa, também não foi suportada, uma vez que, apesar da liderança transformacional apresentar uma relação positiva significativa com a resiliência grupal ($\alpha = .62$, $p < .001$), a resiliência grupal não apresenta uma relação positiva significativa com a viabilidade da equipa ($\beta = .17$, $p = .177$). No entanto, a liderança transformacional apresenta um efeito direto positivo na viabilidade da equipa ($\tau = .30$, $p = .015$).

Tabela 7

Resultados da Análise de Regressão Múltipla com a Resiliência Grupal como Preditor da Viabilidade da Equipa

Variáveis	Viabilidade da equipa			
	B	EP	β	R^2
Liderança Transformacional	0.26	0.11	.30*	.43***
Resiliência	0.18	0.14	.17	

* $p < .05$. *** $p < .001$.

Na tabela 8 é apresentada a regressão múltipla com a liderança transformacional e a resiliência como variáveis predictoras e a qualidade da experiência grupal como variável critério (no primeiro passo, foi inserida a variável controlo dimensão da equipa visto a sua correlação com a qualidade da experiência grupal ter apresentado significância estatística). Como é possível observar, há um efeito positivo significativo da resiliência grupal na qualidade da experiência grupal ($\beta = .43$, $p < .001$), suportando assim a H2c. A H3c, que considera a resiliência como variável mediadora na relação entre a liderança transformacional e a qualidade da experiência grupal, também foi suportada, uma vez que (a) a liderança transformacional apresenta uma relação positiva significativa com a resiliência grupal ($\alpha = .62$, $p < .001$), (b) a resiliência grupal apresenta uma relação positiva significativa com a qualidade da experiência grupal ($\beta = .43$, $p < .001$), após o controlo da liderança transformacional, (c) e o efeito mediado estimado ($\alpha\beta = .27$) foi estatisticamente significativo ($P = Z_\alpha \times Z_\beta = 40.39$, $p < .01$). Dado que o efeito direto da liderança transformacional na qualidade da experiência grupal é significativo ($\tau = .30$, $p = .002$) estamos na presença de uma mediação parcial.

Tabela 8

Resultados da Análise de Regressão Múltipla com a Resiliência Grupal como Preditor da Qualidade da Experiência Grupal

Qualidade da experiência grupal				
Variáveis	B	EP	β	R^2
Dimensão da Equipa	-0.02	0.01	-.32**	.32**
Liderança Transformacional	0.25	0.08	.30**	.72***
Resiliência	0.50	0.11	.43***	

** $p < .01$. *** $p < .001$.

Na tabela 9 é apresentada a regressão múltipla com a liderança transformacional e a resiliência como variáveis predictoras e os processos de melhoria da equipa como variável critério. Como é possível observar, há um efeito positivo significativo da resiliência grupal nos processos de melhoria da equipa ($\beta = .32, p = .01$), suportando assim a H2d. A H3d, que considera a resiliência como variável mediadora na relação entre a liderança transformacional e os processos de melhoria da equipa, também foi suportada, uma vez que (a) a liderança transformacional apresenta uma relação positiva significativa com a resiliência grupal ($\alpha = .62, p < .001$), (b) a resiliência grupal apresenta uma relação positiva significativa com os processos de melhoria da equipa ($\beta = .32, p = .01$), após o controlo da liderança transformacional, (c) e o efeito mediado estimado ($\alpha\beta = .20$) foi estatisticamente significativo ($P = Z_\alpha \times Z_\beta = 20.66, p < .01$). Como é possível verificar, a resiliência medeia totalmente a relação entre a liderança transformacional e os processos de melhoria da equipa, dado que o efeito direto da liderança transformacional nos processos de melhoria da equipa não é significativo ($\tau = .16, ns$).

Tabela 9

Resultados da Análise de Regressão Múltipla com a Resiliência Grupal como Preditor dos Processos de Melhoria da Equipa

Processos de Melhoria da Equipa				
Variáveis	B	EP	β	R^2
Liderança Transformacional	0.16	0.12	.16	.44***
Resiliência	0.41	0.16	.32*	

* $p < .05$. *** $p < .001$.

A hipótese 4, que prevê uma relação positiva entre a liderança transformacional e os comportamentos de suporte, foi suportada ($r = .70, p < .001$).

Na tabela 10 é apresentada a regressão múltipla com a liderança transformacional e os comportamentos de suporte como variáveis predictoras e o desempenho como variável critério. Como é possível observar, há um efeito positivo significativo dos comportamentos de suporte no desempenho da equipa ($\beta = .43, p = .001$), suportando assim a H5a. A H6a, que considera os comportamentos de suporte como variável mediadora na relação entre a

liderança transformacional e o desempenho da equipa, também foi suportada, uma vez que (a) a liderança transformacional apresenta uma relação positiva significativa com os comportamentos de suporte ($\alpha = .70$, $p < .001$), (b) os comportamentos de suporte apresentam uma relação positiva significativa com o desempenho da equipa ($\beta = .43$, $p = .001$), após o controlo da liderança transformacional, (c) e o efeito mediado estimado ($\alpha\beta = .30$) foi estatisticamente significativo ($P = Z_\alpha \times Z_\beta = 33.08$, $p < .01$). Como é possível verificar, os comportamentos de suporte medeiam totalmente a relação entre a liderança transformacional e o desempenho da equipa, dado que o efeito direto da liderança transformacional no desempenho da equipa não é significativo ($\tau = .05$, *ns*).

Tabela 10

Resultados da Análise de Regressão Múltipla com os Comportamentos de Suporte como Preditor do Desempenho da Equipa

Variáveis	Desempenho da equipa			
	<i>B</i>	<i>EP</i>	β	R^2
Liderança Transformacional	0.05	0.12	.05	.46***
Comportamentos de Suporte	0.44	0.13	.43**	

** $p < .01$. *** $p < .001$.

Na tabela 11 é apresentada a regressão múltipla com a liderança transformacional e os comportamentos de suporte como variáveis predictoras e a viabilidade da equipa como variável critério. Como é possível observar, há um efeito positivo significativo dos comportamentos de suporte na viabilidade da equipa ($\beta = .29$, $p = .026$), suportando assim a H5b. A H6b, que considera os comportamentos de suporte como variável mediadora na relação entre a liderança transformacional e a viabilidade da equipa, também foi suportada, uma vez que (a) a liderança transformacional apresenta uma relação positiva significativa com os comportamentos de suporte ($\alpha = .70$, $p < .001$), (b) os comportamentos de suporte apresentam uma relação positiva significativa com a viabilidade da equipa ($\beta = .29$, $p = .026$), após o controlo da liderança transformacional, (c) e o efeito mediado estimado ($\alpha\beta = .20$) foi estatisticamente significativo ($P = Z_\alpha \times Z_\beta = 24.2$, $p < .01$). Como é possível verificar, os comportamentos de suporte medeiam totalmente a relação entre a liderança transformacional e a viabilidade da equipa, dado que o efeito direto da liderança transformacional na viabilidade da equipa não é significativo ($\tau = .20$, *ns*).

Tabela 11

Resultados da Análise de Regressão Múltipla com os Comportamentos de Suporte como Preditor da Viabilidade da Equipa

Variáveis	Viabilidade da equipa			
	<i>B</i>	<i>EP</i>	β	R^2
Liderança Transformacional	0.18	0.11	.20	.46***
Comportamentos de Suporte	0.28	0.12	.29*	

* $p < .05$. *** $p < .001$.

Na tabela 12 é apresentada a regressão múltipla com a liderança transformacional e os comportamentos de suporte como variáveis predictoras e a qualidade da experiência grupal como variável critério (no primeiro passo, foi inserida a variável controlo dimensão da equipa visto a sua correlação com a qualidade da experiência grupal ter apresentado significância estatística). Como é possível observar, há um efeito positivo significativo dos comportamentos de suporte na qualidade da experiência grupal ($\beta = .75, p < .001$), suportando assim a H5c. A H6c, que considera os comportamentos de suporte como variável mediadora na relação entre a liderança transformacional e a qualidade da experiência grupal, também foi suportada, uma vez que (a) a liderança transformacional apresenta uma relação positiva significativa com os comportamentos de suporte ($\alpha = .70, p < .001$), (b) os comportamentos de suporte apresentam uma relação positiva significativa com a qualidade da experiência grupal ($\beta = .75, p < .001$), após o controlo da liderança transformacional, (c) e o efeito mediado estimado ($\alpha\beta = .53$) foi estatisticamente significativo ($P = Z_\alpha \times Z_\beta = 83.33, p < .01$). Dado que o efeito direto da liderança transformacional na qualidade da experiência grupal não é significativo ($\tau = .06, ns$) estamos na presença de uma mediação total.

Tabela 12

Resultados da Análise de Regressão Múltipla com os Comportamentos de Suporte como Preditor da Qualidade da Experiência Grupal

Variáveis	Qualidade da experiência grupal			
	B	EP	β	R^2
Dimensão da Equipa	-0.02	0.01	-.32**	.32**
Liderança Transformacional	0.05	0.07	.06	.83***
Comportamentos de Suporte	0.77	0.09	.75***	

** $p < .01$. *** $p < .001$.

Na tabela 13 é apresentada a regressão múltipla com a liderança transformacional e os comportamentos de suporte como variáveis predictoras e os processos de melhoria da equipa como variável critério. Como é possível observar, há um efeito positivo significativo dos comportamentos de suporte nos processos de melhoria da equipa ($\beta = .41, p = .002$), suportando assim a H5d. A H6d, que considera os comportamentos de suporte como variável mediadora na relação entre a liderança transformacional e os processos de melhoria da equipa, também foi suportada, uma vez que (a) a liderança transformacional apresenta uma relação positiva significativa com os comportamentos de suporte ($\alpha = .70, p < .001$), (b) os comportamentos de suporte apresentam uma relação positiva significativa com os processos de melhoria da equipa ($\beta = .41, p = .002$), após o controlo da liderança transformacional, (c) e o efeito mediado estimado ($\alpha\beta = .29$) foi estatisticamente significativo ($P = Z_\alpha \times Z_\beta = 29.29, p < .01$). Como é possível verificar, os comportamentos de suporte medeiam totalmente a relação entre a liderança transformacional e os processos de melhoria da equipa, dado que o efeito direto da liderança transformacional

nos processos de melhoria da equipa não é significativo ($\tau = .08, ns$).

Tabela 13

Resultados da Análise de Regressão Múltipla com os Comportamentos de Suporte como Preditor dos Processos de Melhoria da Equipa

Processos de Melhoria da Equipa				
Variáveis	B	EP	β	R^2
Liderança Transformacional	0.08	0.13	.08	.46***
Comportamentos de Suporte	0.45	0.14	.41**	

** $p < .01$. *** $p < .001$.

A hipótese 7, que prevê uma relação positiva entre os comportamentos de suporte e a resiliência grupal, foi sustentada ($r = .81, p = .01$).

IV - Discussão

No presente estudo foi nosso objetivo central investigar o papel mediador da resiliência e dos comportamentos de suporte na relação entre a liderança transformacional e a eficácia grupal. Especificamente, o objetivo do estudo foi examinar a relação entre a liderança transformacional e quatro critérios de medida da eficácia grupal (ou seja, o desempenho, a viabilidade, a qualidade da experiência grupal e os processos de melhoria), considerando o efeito mediador da resiliência e dos comportamentos de suporte.

Os resultados da hipótese 1 suportam os efeitos previstos, no que concerne aos efeitos da liderança transformacional na resiliência grupal. Os líderes transformacionais têm um papel preponderante na construção e/ou desenvolvimento da capacidade de resiliência da equipa (Bass, 1998), devendo, face ao atual ambiente de mudança, focalizar a atenção na direção da resiliência, dado que o futuro é repleto de incertezas (Weick & Sutcliffe, 2001). Além disso, a hipótese 2, que previa a relação positiva entre a resiliência e a eficácia da equipa, foi parcialmente sustentada no presente estudo. Os resultados sugerem que a resiliência tem um impacto positivo no desempenho da equipa, o que é consistente com o estudo de Luthans et al. (2007) e Salanova et al. (2012). Acresce ainda que, a resiliência pode melhorar a qualidade da experiência grupal e os processos de melhoria da equipa. O efeito da resiliência sobre o desempenho, a qualidade da experiência grupal e os processos de melhoria, confirma que este é um preditor importante na eficácia da equipa. No entanto, para o critério viabilidade da equipa, os resultados mostram que a resiliência não influencia, de uma forma significativa, a capacidade dos membros da equipa de continuar a trabalhar em conjunto, facto que pode estar relacionado com a relativa estabilidade das equipas que compõem a nossa amostra.

De igual modo, os resultados do teste à hipótese 3 indicam que a resiliência tem um efeito mediador significativo na relação entre a liderança transformacional e a eficácia grupal. Como previsto, as relações observadas entre a liderança transformacional e a eficácia da equipa são indiretas, o que

sugere que a resiliência medeia totalmente as relações entre a liderança transformacional e o desempenho da equipa e os processos de melhoria. Embora a liderança transformacional tenha um papel preponderante na eficácia da equipa (Wang et al., 2011), quando os membros da equipa respondem de forma resiliente às situações de adversidade, os índices dos resultados organizacionais tendem a aumentar. Por seu turno, no que concerne à qualidade da experiência grupal, os resultados indicam que a resiliência medeia parcialmente a relação entre a liderança transformacional e a qualidade da experiência grupal, o que sugere que a liderança transformacional tem, para além de um efeito indireto, um efeito direto na satisfação dos membros com as relações existentes na equipa. Consequentemente, o presente estudo mostra que a liderança transformacional pode melhorar três critérios fundamentais da eficácia da equipa através da sua relação com este importante processo comportamental.

Por seu turno, os resultados da hipótese 4 baseada na literatura de aprendizagem vicariante (Bandura, 1986), que previu que os membros da equipa, ao observar e experimentar comportamentos de suporte dos líderes, poderiam também adotar comportamentos de suporte, apoiam este efeito positivo esperado. Quando a ação do líder transformacional enfatiza o desenvolvimento, a adoção de comportamentos de suporte por parte dos membros da equipa é mais provável de ocorrer, uma vez que, o líder enquanto modelo determina a aprendizagem desse tipo de comportamentos (Bass, 1998). Além disso, o presente estudo apoia a hipótese 5, no que concerne a importância dos comportamentos de suporte na eficácia da equipa. Os resultados indicam que os comportamentos de suporte podem influenciar positivamente os critérios da eficácia da equipa, nomeadamente o desempenho da equipa, a viabilidade, a qualidade da experiência grupal e os processos de melhoria da equipa. Estes resultados sugerem que o apoio voluntário entre os membros da equipa durante o desenvolvimento das tarefas permite o aumento do índice dos resultados organizacionais (Rousseau & Aubé, 2010) e da capacidade dos membros da equipa para lidar com os problemas que podem afetar a sua estabilidade social (Barrick et al., 1998), o reforço da qualidade do clima social intraequipa (Aubé & Rousseau, 2005) e a melhoria ou o desenvolvimento de novas práticas de trabalho na execução das tarefas (Rousseau & Aubé, 2010).

Do que conhecemos da literatura, este estudo representa a primeira tentativa de examinar o efeito mediador dos comportamentos de suporte sobre a relação entre a liderança transformacional e os critérios de eficácia da equipa. Como previsto na hipótese 6, as relações observadas entre a liderança transformacional e a eficácia da equipa são indiretas. Os resultados indicam que os comportamentos de suporte medeiam totalmente a relação entre a liderança transformacional e o desempenho da equipa, a viabilidade da equipa, a qualidade da experiência grupal e os processos de melhoria. Estes resultados sugerem que os membros da equipa que observam os líderes a utilizar comportamentos de suporte são propensos a adotar esses comportamentos, que por sua vez, podem aumentar o desempenho, a viabilidade, a qualidade da experiência grupal e os processos de melhoria da

equipa.

Por fim, os resultados da hipótese 7, que preconiza uma relação positiva entre os comportamentos de suporte e a resiliência das equipas de trabalho, indicam que o suporte emocional e instrumental são mecanismos fundamentais na construção e/ou desenvolvimento da resiliência. Como previsto, os comportamentos de suporte emocional e instrumental podem ser valiosos na identificação e adaptação das equipas a ambientes complexos e em mudança constante (Sutcliffe & Vogus, 2003).

V. Conclusões finais, limitações e sugestões para pesquisas futuras

Com o crescente aumento das equipas no local de trabalho, as organizações devem encontrar formas de melhorar a sua eficácia. O estudo da resiliência e dos comportamentos de suporte, enquanto mecanismos através dos quais a liderança se traduz em ganhos grupais, adquire uma importância significativa na pesquisa organizacional, dada a sua relevância no alcance de resultados positivos (e.g., Podsakoff & MacKenzie, 1997; Sutcliffe & Vogus, 2003). A presente dissertação acrescenta evidências empíricas na área da liderança transformacional sobre a importância da resiliência e dos comportamentos de suporte na eficácia da equipa. Ambos os processos grupais exercem um papel-chave no desempenho da equipa, na qualidade da experiência grupal e nos processos de melhoria. Em termos concretos, os resultados sugerem que a ação dos líderes e dos demais executivos é fundamental na promoção da resiliência e dos comportamentos de suporte, por forma a melhorar a eficácia da equipa.

Embora o presente estudo enriqueça o nosso conhecimento sobre os efeitos potenciais da resiliência e dos comportamentos de suporte na eficácia da equipa e considere uma amostra composta por equipas reais de diferentes organizações e setores de atividade, existem algumas limitações na consecução do mesmo que devem ser mencionadas. Em primeiro lugar, todas as variáveis em análise foram medidas através do método do questionário. Apesar deste método oferecer múltiplas vantagens (e.g., baixo custo, facilidade de análise e familiarização com o método), uma abordagem multimétodo pode produzir dados mais ricos. Com efeito, uma hipótese futura de investigação seria a liderança transformacional, a resiliência e os comportamentos de suporte serem avaliados através do método da entrevista. Em segundo lugar, apesar dos dados terem sido recolhidos por meio de duas fontes de avaliação (ou seja, membros da equipa e superiores imediatos), o que contribui para um diagnóstico mais abrangente e preciso da eficácia da equipa e permite a diminuição dos efeitos da variância do método comum (Conway & Lance, 2010; Podsakoff, Mackenzie, & Podsakoff, 2012; Spector, 2006), as avaliações dos membros da equipa basearam-se em medidas percetivas (e.g., liderança transformacional), isto é, na perceção que os membros têm em relação aos comportamentos do líder e não aos comportamentos em si mesmos. Esta limitação acaba por ser atenuada com a agregação dos dados ao nível grupal. Além disso, os critérios da eficácia da equipa (ou seja, o desempenho, a viabilidade e os processos de melhoria)

foram avaliados pelos superiores imediatos que constituem indicadores subjetivos dos resultados da equipa. Para apresentar uma imagem favorável da equipa, os superiores hierárquicos podem ter fornecido classificações inflacionadas da eficácia da equipa, sendo influenciados pelo viés da desejabilidade social (Rousseau & Aubé, 2010). Contudo, considerando que, no contexto organizacional, os supervisores são responsáveis pela avaliação dos resultados da equipa, estes estão em melhor posição para fornecer informação sobre os critérios da eficácia da equipa em estudo. A pesquisa futura deve, contudo, tentar superar esta limitação, integrando, por exemplo, indicadores objetivos, pese embora, segundo estudos anteriores, os indicadores subjetivos estejam correlacionados positivamente com os indicadores objetivos (Ancona & Caldwell, 1992). Em terceiro lugar, o presente estudo teve por base um desenho transversal, o que impossibilita a evidência direta das relações causais entre as variáveis em estudo. Considerando os resultados positivos do estudo, pesquisas futuras devem centrar-se na realização de um *design* experimental e longitudinal, por forma a obter conclusões sobre a causalidade das relações. Finalmente, apesar do tamanho da amostra (N = 117 equipas de trabalho) ter sido amplo para um estudo com equipas de trabalho em contexto real, não foi suficiente para realizar a análise através do modelo de equações estruturais (SEM). Para além de controlar o erro de medição, o SEM constitui a única forma de analisar relações e modelos complexos simultaneamente. Pesquisas futuras, considerando os resultados positivos do estudo, devem recolher uma amostra de maior dimensão e efetuar análise SEM.

Várias implicações teóricas e práticas emergem dos resultados empíricos. Com efeito, (a) os líderes transformacionais têm um papel relevante na resiliência e nos comportamentos de suporte e (b) a resiliência e os comportamentos de suporte constituem fatores importantes que potenciam os resultados da liderança. Assim, os resultados do estudo sugerem que os líderes transformacionais devem promover, não só o desenvolvimento e/ou construção da resiliência, como também a adoção de comportamentos de suporte por parte dos membros da equipa, por forma a melhorar a eficácia grupal. Para potenciar a resiliência grupal, os líderes transformacionais devem centrar a sua ação na conversão de crises em desafios de desenvolvimento (Bass, 1999) e demonstrar os resultados positivos de experiências stressantes, enfatizando a importância de lidar de forma adaptativa com a adversidade. Por outro lado, os líderes devem utilizar repetidamente comportamentos de apoio na sua prática diária, a fim de promover os comportamentos de suporte dos membros da equipa. Deste modo, e em consonância com os resultados, estes processos grupais devem ser considerados no desenvolvimento de estratégias e programas que conferem vantagem competitiva às organizações. A formação de equipas, enquanto propulsora da eficácia grupal, deve contemplar estes mecanismos por forma a enfatizar a sua importância nos resultados organizacionais, uma vez que ajuda a construir um entendimento comum coletivo (Alliger et al., 2015).

Bibliografia

- Albuquerque, L. B. (2016). *Team resilience and team effectiveness: Adaptation of measuring instruments* (Tese de mestrado não publicada). Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Coimbra, Portugal.
- Alliger, G. M., Cerasoli, C. P., Tannenbaum, S. I., & Vessey, W. B. (2015). Team resilience: How teams flourish under pressure. *Organizational Dynamics*, 44(3), 176-184.
- Alper, S., Tjosvold, D., & Law, K. S. (2000). Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams. *Personnel Psychology*, 53(3), 625-642.
- Ancona, D., & Caldwell, D. (1992). Demography and design: Predictors of new product team performance. *Organization Science*, 3(3), 321-341.
- Appelbaum, S. H., & Gallagher, J. (2000). The competitive advantage of organizational learning. *Journal of Workplace Learning*, 12(2), 40-56.
- Aubé, C., & Rousseau, V. (2005). Team goal commitment and team effectiveness: The role of task interdependence and supportive behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 9(3), 189-204.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 827-832.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J., & Mount, M. K. (1998). "Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness". *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 377-391.
- Bartone, P. T. (2006). Resilience under military operational stress: Can leaders influence hardiness? *Military psychology*, 18, 131-148.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, N.J.: Erlbaum.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness: through transformational leadership*. Thousand Oaks: SAGE.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4th ed.). New York: Free Press.

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum.
- Beaudin, G., & Savoie, A. (1995). L'efficacité des équipes de travail: définition, composantes et mesures. *Revue québécoise de psychologie*, 16(1), 185-201.
- Becker, T. E. (2005). Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations. *Organizational Research Methods*, 8(3), 274-289.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283.
- Brown, T. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: Guilford.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2004). *Análise dos dados em ciências sociais: introdução às técnicas utilizando o SPSS*. Oeiras: Celta.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 288-307.
- Burke, M. J., Finkelstein, L. M., & Dusig, M. S. (1999). On average deviation indices for estimating interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 2(1), 49-68.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications and programming* (2nd ed.). London: Lawrence Erlbaum.
- Campion, A. C., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46(4), 823-850.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of business and psychology*, 14(3), 389-405.
- Carmeli, A., Friedman, Y., & Tishler, A. (2013). Cultivating a resilient top management team: The importance of relational connections and strategic decision comprehensiveness. *Safety Science*, 51(1), 148-159.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teamwork: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290.
- Conger, J., & Kanungo, R. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Conway, J. M., & Lance, C. E. (2010). What reviewers should expect from authors regarding common method bias in organizational research. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 325-334.
- Day, D. V., & Antonakis, J. (2012). Leadership: Past, present, and future. In D. V. Day & J. Antonakis (Eds.), *The nature of leadership* (2nd ed., pp. 3-25). Los Angeles, CA: Sage.
- Dominick, P. G., Reilly, R. R., & McGourty, J. W. (1997). The effects of

- peer feedback on team member behavior. *Group and Organization Management*, 22(4), 508-520.
- Dust, S. B., Resick, C. J., & Mawritz, M. B. (2014). Transformational leadership, psychological *empowerment*, and the moderating role of mechanistic–organic contexts. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 413-433.
- Dutton, J. E., & Heaphy, E. D. (2003). The power of high-quality connections. In K. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 263-278). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Edmondson, A. C., Bohmer, R. M., & Pisano, G. P. (2001). Disrupted routines: Team learning and new technology implementation in hospitals. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 685-716.
- Erez, A., Lepine, J. A., & Elms, H. (2002). Effects of rotated leadership and peer evaluation on the functioning and effectiveness of self-managed teams: A quasi-experiment. *Personnel Psychology*, 55(4), 929-948.
- Furniss, D., Back, J., Blandford, A., Hildebrandt, M., & Broberg, H. (2011). A resilience markers frame work for small teams. *Reliability Engineering and System Safety*, 96(1), 2-10.
- Gilbreath, B., & Benson, P. G. (2004). The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being. *Work & Stress*, 18(3), 255-266.
- Gladstein, D. L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 499-517.
- Guzzo, R. A. (1996). Fundamental considerations about work groups. In M. A. West, *Handbook of Work Group Psychology* (pp. 3-21). New York: John Wiley & Sons.
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30(2), 269-287.
- Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52-63.
- Heaney, C. A., Price, R. H., & Rafferty, J. (1995). Increasing coping resources at work: A field experiment to increase social support, improve work team functioning, and enhance employee mental health. *Journal of Organizational Behavior*, 16(4), 335-352.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2005). *Investigação por questionário* (2nd ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Holling, C. S. (1996). Engineering resilience vs. ecological resilience. In P. C. Schulze (Eds.), *Engineering within ecological constraints* (pp. 31-44). Washington DC: National Academy Press.
- House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hyatt, D. E., & Ruddy, T. M. (1997). An examination of the relationship between work group characteristics and performance: Once more into the breach. *Personnel Psychology*, 50(3), 553-585.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI Models.

- Annual Review of Psychology*, 56(1), 517-543.
- James, L. R., Mulaik, S. S., & Brett, J. M. (2006). A tale of two methods. *Organizational Research Methods*, 9(2), 233-244.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751-765.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Jung, D. I. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*, 13(2), 185-195.
- Jung, D. I., & Sosik, J. J. (2002). Transformational leadership in work groups: The role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance. *Small Group Research*, 33(3), 313-336.
- Kaplan, S., LaPort, K., & Waller, M. J. (2013). The role of positive affectivity in team effectiveness during crises. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 473-491.
- Klein, H. J., & Mulvey, P. W. (1995). Two investigations of the relationships among group goals, goal commitment, cohesion and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 61(1), 44-53.
- Klein, K. J., Conn, A. B., & Sorra, J. S. (2001). Implementing computerized technology: An organizational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 811-824.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). New York: The Guilford Press.
- Koning, L. F., & Van Kleef, G. A. (2015). How leaders' emotional displays shape followers' organizational citizenship behavior. *The Leadership Quarterly*, 26(4), 489-501.
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.
- LeBreton, J. M., Wu, J., & Bing, M. N. (2009). The truth(s) on testing for mediation in the social and organizational sciences. In C.E. Lance & R.J. Vandenberg (Eds.), *Statistical and methodological myths and urban legends* (pp. 109-144). New York: Routledge.
- Lim, B. C., & Ployhart, R. E. (2004). Transformational leadership: Relations to the five-factor model and team performance in typical and maximum contexts. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 610-621.
- Longstaff, P. (2005). *Security, resilience, and communication in unpredictable environments such as terrorism, natural disasters and complex technology*. Cambridge, MA: Harvard University.
- Lourenço, P. R. (2002). *Concepções e dimensões da eficácia grupal: desempenho e níveis de desenvolvimento* (Dissertação de doutoramento não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências

- da Educação da Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology, 60*(3), 541-572.
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review, 5*(1), 25-44.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50*(1), 123-150.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance. *Journal of Marketing, 57*(1), 70-80.
- MacKinnon, D. P. (2008). *Introduction to statistical mediation analysis*. NJ: Mahway.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods, 7*(1), 83-104.
- Mallak, L. (1998). Putting organizational resilience to work. *Industrial Management, 40*(6), 8-14.
- Meneghel, I., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2013). El camino de la resiliencia organizacional - Una revisión teórica. *Revista de Psicología, Ciències de l'Educació i de l'Esport, 31*(2), 13-24.
- Meneghel, I., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2014). Feeling good makes us stronger: How team resilience mediates the effect of positive emotions on team performance. *Journal of Happiness Studies, 1*-17.
- Minolli, C. B. (2005). Empresas resilientes. Algunas ideas para construirlas. *Temas de Management, 3*, 20-24.
- Mohammed, S., & Angell, L. C. (2004). "Surface-and deep-level diversity in workgroups; examining the moderating effects of team orientation and team process on relationship conflict". *Journal of Organizational Behavior, 25*(8), 1015-1039.
- Mueller, F., Procter, S., & Buchanan, D. (2000). Teamworking in its context(s): Antecedents, nature and dimensions. *Human Relations, 53*(11), 1387-1424.
- Neves, J. (2011). O processo de liderança. In J. Ferreira, J. Neves, & A. Caetano (Eds.), *Manual de psicossociologia das organizações* (pp. 429-459). Lisboa: Escolar Editora.
- Ng, T. W. H., & Sorensen, K. L. (2008). Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes: A meta-analysis. *Group Organization Management, 33*(3), 243-268.
- Norris, F. H., Stevens, S. P., Pfefferbaum, B., Wyche, K. F., & Pfefferbaum, R. L. (2008). Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness. *American Journal of Community Psychology, 41*(1-2), 127-150.

- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Olsson, C. A., Bond, L., Burns, J. M., Vella-Brodrick, D. A., & Sawyer, S. M. (2003). Adolescent resilience: A concept analysis. *Journal of Adolescence*, 26(1), 1-11.
- Pereira, M., Cardoso, M., Alves, S., Narciso, I., & Canavarro, M. C. (2013, Junho). Estudos preliminares das características psicométricas da Escala de Resiliência para Adultos (ERA). In A. Pereira, M. Calheiros, P. Vagos, I. Direito, S. Monteiro, C. Fernandes da Silva, & A. A. Gomes, *VIII Simpósio de investigação em psicologia*. Simpósio realizado na reunião da Associação Portuguesa de Psicologia, Aveiro, Portugal.
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Byron, K., & Myrowitz, J. (2009). CEO positive psychological traits, transformational leadership, and firm performance in high-technology start-up and established firms. *Journal of Management*, 35(2), 348-368.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behavior and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31(3), 351-363.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10(2), 133-151.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262-270.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 539-569.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, S., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Reto, L., & Lopes, A. (1991). *Liderança e Carisma: o exercício do poder nas organizações*. Lisboa: Minerva.
- Robbins, S. P. (1997). *Essentials of Organizational Behavior* (5th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Rousseau, V., & Aubé, C. (2010). Team self-managing behaviors and team effectiveness: The moderating effect of task routineness. *Group & Organization Management*, 35(6), 751-781.
- Rousseau, V., Aubé, C., & Tremblay, S. (2013). Team coaching and innovation in work teams: An examination of the motivational and behavioral intervening mechanisms. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(4), 344-364.

- Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 58, 18-23.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I. M. (2012). We need a Hero! Toward a validation of the healthy and resilient organization (HERO) model. *Group & Organization Management*, 37(6), 785-822.
- Savoie, A., Larivière, C., & Brunet, L. (2006). Équipes de travail en milieu de santé et efficacité. *Objectif Prévention*, 29(1), 20-21.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863-871.
- Schein, E. H. (1993). On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational Dynamics*, 22(2), 40-51.
- Sosik, J. J., Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (1998). Inspiring group creativity: Comparing anonymous and identified electronic brainstorming. *Small Group Research*, 29(1), 3-31.
- Spector, P. E. (2006). Method variance in organizational research: Truth or urban legend?. *Organizational Research Methods*, 9(2), 221-232.
- Staudinger, U. M., Marsiske, M., & Baltes, P. B. (1993). Resilience and levels of reserve capacity in later adulthood: Perspective from life-span theory. *Development and Psychopathology*, 5(4), 541-566.
- Stephens, J., Heaphy, E. D., Carmeli, A., Spreitzer, G. M., & Dutton, J. E. (2013). Relationship quality and virtuousness: Emotional carrying capacity as a source of individual and team resilience. *Journal of Applied Behavioral Science*, 49(1), 13-41.
- Sundin, L., Hochwälder, J., Bildt, C., & Lisspers, J. (2007). The relationship between different work-related sources of social support and burnout among registered and assistant nurses in Sweden: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 44(5), 758-769.
- Sundstrom, E., De Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45(2), 120-133.
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. (2003). Organizing for resilience. In K. Cameron, J. E. Dutton & R. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 94-121). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Tardy, C. H. (1985). Social support measurement. *American Journal of Community Psychology*, 13(2), 187-202.
- Tugade, M. M., & Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2), 320-333.
- Van Beveren, P. (2015). *Liderança Transformacional e Autonomia Grupal: Adaptação de Instrumentos de Medida* (Tese de mestrado não publicada). Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Coimbra, Portugal.
- Van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C., & Stride, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(2), 165-175.

- Walz, S. M., & Niehoff, B. P. (1996). Organizational citizenship behaviors and their effect on organizational effectiveness in limited-menu restaurants. In J. B. Keys & L. N. Dosier (Eds.), *Academy of Management best papers proceedings* (pp. 307-311). Briarcliff Manor, NY: Academy of Management.
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management, 36*(2), 223-270.
- Wang, X. H., & Howell, J. M. (2010). Exploring the dual-level effects of transformational leadership on followers. *Journal of Applied Psychology, 95*(6), 1134-1144.
- Weick, E., & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the unexpected: Assuring high performance in an age of complexity*. San Francisco: Jossey-Bass.
- West, B. J., Patera, J. L., & Carsten, M. K. (2009). Team level positivity: Investigating positive psychological capacities and team level outcomes. *Journal of Organizational Behavior, 30*(2), 249-267.
- Wheelan, S. (2010). *Creating Effective Teams – A Guide for Members and Leaders* (3rd ed.). London: Sage.
- Windle, G. (2010). What is resilience? A systematic review and concept analysis. *Reviews in Clinical Gerontology, 21*(2), 1-18.
- Wuchty, S., Jones, B. F., & Uzzi, B. (2007). The increasing dominance of teams in production of knowledge. *Science, 316*(5827), 1036-1039.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management, 33*(5), 774-800.
- Yukl, G. A. (1994). *Leadership in organizations* (3rd ed.). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Pearson-Prentice Hall.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Zhu, W., Newman, A., Miao, Q., & Hooke, A. (2013). Revisiting the mediating role of trust in transformational leadership effects: Do different types of trust make a difference? *The Leadership Quarterly, 24*(1), 94-105.

Anexos

Anexo 1 – Carta de Apresentação

Anexo 2 – Projeto de Investigação

Anexo3 – Questionário Líder

Anexo 4 – Questionário Colaborador

ANEXO 1

CARTA DE APRESENTAÇÃO



Coimbra, ____ de _____ de ____

Exmo/(a). Senhor(a)

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

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

Para levar a cabo esta investigação pretendemos aplicar, nos meses de Novembro e Dezembro de 2015, em diversas organizações, um questionário a diversos grupos/equipas de trabalho e aos respetivos líderes (tempo estimado para preenchimento: 20 a 25 minutos).

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

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

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

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

Contactos |
Ana Raquel Martins
ana_raquel_martins@live.com.pt
967839864

Carina Pessoa
carina.p.pessoa@gmail.com
967726755

Daniela Aniceto
daniela.aniceto92@gmail.com
912810581

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

ANEXO 2

PROJETO DE INVESTIGAÇÃO



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

Proposta de colaboração em Investigação
Liderança, Processos e Eficácia dos Grupos

1) Equipa responsável pelo projecto de investigação

Ana Raquel Martins

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

Carina Pessoa

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

Daniela Aniceto

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

Orientação:

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

2) Introdução e Objectivos

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

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

3) Amostra e participação das organizações

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

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

O período de recolha de dados decorrerá nos meses de Novembro e Dezembro de 2015, num período a acordar com a organização.

4) Formas de recolha da informação e tempo previsto

Na organização, será necessário efectuar:

- a) O preenchimento de um questionário pelos membros das equipas de trabalho participantes no estudo (10-20 minutos).
- b) O preenchimento de um questionário pelos líderes das equipas de trabalho (5 minutos).

5) Direitos e obrigações da equipa de investigação

A equipa de investigação terá o direito de:

- Não fornecer quaisquer resultados do estudo caso haja interrupção da participação ou recolha incompleta de informação;
- Devolver os resultados do estudo somente na condição de a Organização aceitar que esses dados sejam devolvidos num formato que proteja a identidade dos participantes e que nunca sejam utilizados com a finalidade de avaliar o desempenho dos colaboradores envolvidos;
- Fornecer os resultados somente aquando da conclusão do estudo.

A equipa de investigação obriga-se a:

- Assegurar as condições que permitam e garantam o consentimento informado das pessoas 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 organização da amostra;
- Efectuar 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.

Contactos da Equipa de Investigação

Carina Pessoa | carina.p.pessoa@gmail.com | 967726755

Prof.ª Dra. Isabel Dórdio Dimas | idimas@ua.pt

Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra
Rua do Colégio Novo
Apartado 6153 - 3001-802 COIMBRA
Telef/Fax: +351 239 851 454

ANEXO 3

QUESTIONÁRIO LÍDER

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

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

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

Muito obrigado pela colaboração!

[Tempo estimado de preenchimento: 5 minutos]

PARTE 1

(Dados demográficos - para fins exclusivamente estatísticos)

Idade: _____ Sexo: M F

Habilitações literárias: _____

Nº de trabalhadores da organização: _____

Tipo de organização: Micro Pequena Média Grande

Sector de actividade da organização: _____

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

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

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

Função desempenhada: _____

Nº de elementos da sua equipa: _____

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

- | | |
|---|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Produção | <input type="checkbox"/> Comercial |
| <input type="checkbox"/> Administrativa | <input type="checkbox"/> Gestão |
| <input type="checkbox"/> Outra. Qual? _____ | |

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

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

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

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

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

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

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

Os membros desta equipa têm implementado com sucesso novas formas de trabalhar...

	1	2	3	4	5
1. ... para facilitar o cumprimento dos objetivos de desempenho.					
2. ... para serem mais produtivos.					
3. ... para produzirem trabalho de alta qualidade.					
4. ... para diminuir o tempo de concretização das tarefas.					
5. ... para reduzir custos.					

ANEXO 4

QUESTIONÁRIO COLABORADOR

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 objectivo 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, não existindo respostas certas ou erradas.

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

Muito obrigado pela colaboração!

[Tempo estimado de preenchimento: 20 a 25 minutos]

PARTE 1

(Dados demográficos - para fins exclusivamente estatísticos)

Idade: _____ Sexo: M F

Habilitações literárias: _____

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

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

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

Função desempenhada: _____

PARTE 2
(Escala de Comportamentos de Suporte)

As afirmações que se seguem referem-se a diferentes comportamentos que podem acontecer no seio da sua equipa de trabalho. Pedimos-lhe que indique em que medida acontecem na sua equipa, assinalando com uma cruz (x), o valor que melhor se adequa ao que lhe é apresentado em cada afirmação, utilizando a seguinte escala:

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

	1	2	3	4	5
1. Ajudamo-nos uns aos outros quando alguém fica para trás no seu trabalho.					
2. Cooperamos uns com os outros para cumprir as tarefas.					
3. Encorajamo-nos mutuamente para realizarmos um bom trabalho.					
4. Reconhecemos e valorizamos as contribuições de cada membro para a realização das tarefas.					
5. Preocupamo-nos com os sentimentos e com o bem estar dos outros membros.					

(Resiliência Grupal)

As afirmações que se seguem referem-se à forma de actuação da sua equipa de trabalho quando se encontra perante situações difíceis. Pedimos-lhe que indique de que forma a equipa se comporta, assinalando com uma cruz (x) o valor que melhor se adequa ao que lhe é apresentado em cada afirmação, utilizando a seguinte escala:

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

	1	2	3	4	5
1. Esta equipa sabe como lidar com os desafios.					
2. Esta equipa é capaz de lidar com os momentos difíceis.					
3. Sabemos como lidar com situações difíceis, quando as temos que enfrentar.					

(GTL)

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

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

O meu líder...

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

(Qualidade da experiência grupal)

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

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

	1	2	3	4	5
1. Na nossa equipa, o clima de trabalho é bom.					
2. Na nossa equipa, as relações são harmoniosas.					
3. Na nossa equipa, damo-nos bem uns com os outros.					