



UC/FPCE\_2016

Universidade de Coimbra  
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**Liderança transformacional e eficácia grupal: o papel mediador da autonomia grupal**

Ana Raquel Santos Martins (e-mail:ana\_raquel\_martins@live.com.pt)

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

### **Liderança transformacional e eficácia grupal: o papel mediador da autonomia grupal**

Com base numa abordagem de tipo IMOI (*Input, Mediador, Output, Input*) o presente trabalho teve como objetivo analisar a influência da liderança transformacional na eficácia grupal, considerando a autonomia grupal como variável mediadora. Para a prossecução do objetivo enunciado, realizou-se um estudo empírico incidindo sobre 117 equipas de trabalho pertencentes a organizações de diversos setores de atividade (e.g., proteção civil, indústria, serviços). O método de recolha de dados foi o inquérito por questionário e os dados foram analisados através da análise da regressão múltipla com mediação, situando-se todas as análises ao nível grupal.

Os resultados mostraram que a liderança transformacional se relacionava positivamente com a autonomia grupal e que a autonomia grupal se relacionava positivamente com o desempenho grupal. Para além disso, a autonomia grupal mediou totalmente a relação entre a liderança transformacional e o desempenho grupal (dimensão económica da eficácia). Por outro lado, e por contraste, a autonomia grupal não se revelou uma variável mediadora na relação entre a liderança transformacional e a viabilidade de grupo, a qualidade da experiência grupal e os processos de melhoria da equipa (dimensões perenidade, social e inovação, respetivamente).

Os resultados obtidos apontam, deste modo, para a relevância da utilização de um estilo de liderança transformacional na prossecução da eficácia grupal, sugerindo, de igual modo, que o estímulo à autonomia grupal constitui uma estratégia importante para aumentar a eficácia da equipa, em termos de desempenho de tarefa.

Palavras-chave: liderança transformacional, eficácia grupal, autonomia grupal

### **Transformational leadership and team effectiveness: the mediating role of Team-level Autonomy**

On the basis of an IMOI approach (*Input, Mediator, Output, Input*) the present study aimed to analyse the influence of transformational leadership on group effectiveness, considering the group autonomy as a mediating variable. To pursue the stated objective, an empirical study was conducted with 117 work teams belonging to organizations from different sectors of activity (civil protection, industry, services). The data collection method was based on a survey questionnaire and the data was analysed by analysis of multiple regression with mediation, reaching all analyses to a group level.

The results showed that transformational leadership is positively related to the group autonomy and that group autonomy is positively related to the group performance. In addition, group autonomy fully mediated the relationship between transformational leadership and group performance (dimension of economic efficiency). On the other hand, and by contrast, the group autonomy has not proved being a mediating variable in the relationship between transformational leadership and the group's viability, the quality of group experience and team improvement processes (dimensions sustainability, social and innovation, respectively).

The results suggest, therefore, the importance of using a transformational leadership style in pursuit of group effectiveness, suggesting, that the stimulus to group autonomy is an important strategy for increasing the effectiveness of the team, in terms of task performance.

Key Words: transformational leadership, group effectiveness, group autonomy

## Agradecimentos

Aos meus pais, pois sem eles nada disto era possível. Obrigada pelo esforço, pelo apoio, por nunca me terem deixado desistir e pelas palavras e conselhos na hora certa. Obrigada por estarem sempre presentes.

À minha irmã, pela paciência, pelo companheirismo, pelos conselhos, por me retirar do foco e por me fazer rir quando mais me apetecia chorar. Espero um dia recompensar-te por tudo o que tens feito por mim. Obrigada pela amizade e por estares sempre do meu lado.

À minha avó, pela preocupação constante e por me ter acompanhado ao longo de todo este percurso.

Ao meu orientador, Professor Doutor Paulo Renato Lourenço, pela exigência e rigor, pela incansável orientação, assim como pelos seus profícuos comentários, esclarecimentos, sugestões e correções. Sem o seu apoio, disponibilidade e dedicação este projeto não seria possível.

À Professora Doutora Isabel Dimas, por toda a disponibilidade prestada ao longo de todo o projeto, e à Professora Doutora Teresa Rebelo, pela boa disposição, motivação e contributo científico em toda a investigação.

À Xana, por me ouvir, apoiar e aconselhar mesmo a 90km de distância. Obrigada pelos momentos de distração e de “aparvalhar”, tantas vezes precisos para aliviar o *stress* e pela paciência para me aturares quando as coisas não correm como quero.

À Carina, por todos os momentos que partilhámos ao longo destes 5 anos. Obrigada pela paciência, pelo carinho e cumplicidade, pela amizade verdadeira, pelo apoio, pelas confidências, pela partilha de alegrias e de tristezas e por tornares este percurso tão especial.

Às melhores amigas que Coimbra me podia ter dado: Anaísa, Daisy e Natacha, obrigada pela amizade, pelos nossos jantares tão únicos e inovadores, pelas conversas e pela boa disposição. Obrigada por terem estado presentes em todos os momentos.

À Mariana, pela amizade tão recente, mas já tão importante para mim. Obrigada pelos conselhos, pelas conversas e desabafos, pelas discussões sobre SPSS. Obrigada também pelas palavras de conforto, por todo o apoio, carinho e preocupação. Foste das melhores pessoas que o mestrado me trouxe.

À Diana, por ser uma agradável surpresa que o mestrado me reservou. Obrigada pela amizade, por teres partilhado comigo esta última etapa e por todo o apoio.

Ao Hugo, por provar todos os dias que a distância não significa nada quando uma amizade significa tudo. Obrigada por me incentivares.

Ao João, pelo sentido de humor, pelas palavras de incentivo, pelas horas de conversa sem fim, pelos momentos de descontração e por, apesar do cansaço, arranjar sempre um bocadinho de tempo para mim.

À Patrícia e à Rita por serem as melhores afilhadas que eu podia ter tido nesta vida académica.

Aos que cruzaram o meu caminho e hoje são saudade e lembrança, e a todos aqueles que, direta ou indiretamente, tornaram este trabalho possível, o meu mais sincero agradecimento.

## Índice

<b>Introdução</b> .....	1
<b>I- Enquadramento Conceptual</b> .....	3
1. Liderança Transformacional .....	3
2. Autonomia Grupal .....	5
3. Liderança Transformacional, Autonomia grupal e Eficácia .....	7
<b>II- Metodologia</b> .....	12
1. Amostra.....	12
2. Procedimento de recolha de dados .....	12
3. Medidas .....	13
4. Procedimento de análise de dados .....	16
<b>III- Resultados</b> .....	17
1. Qualidades Psicométricas dos instrumentos utilizados .....	17
2. Teste de Hipóteses .....	19
<b>IV- Discussão</b> .....	22
<b>V- Conclusões, limitações e sugestões para futuras investigações</b> .....	24
<b>Bibliografia</b> .....	26
<b>Anexos</b> .....	35
Anexo 1 - Carta de Apresentação .....	36
Anexo 2 - Projeto de Investigação.....	38
Anexo 3 - Questionário Líder .....	42
Anexo 4 - Questionário Colaborador .....	46

## Introdução

A crescente complexidade no ambiente de trabalho conduziu à necessidade de se adotar um desenho organizacional baseado em grupos/equipas<sup>1</sup>, ao invés da estrutura do trabalho tradicional, baseada no indivíduo (Devine, Clayton, Philips, Dunford, & Melner, 1999). Deste modo, o estudo dos grupos/equipas de trabalho é cada vez mais pertinente na sociedade contemporânea, sendo necessária uma visão abrangente acerca do seu funcionamento nas organizações e na gestão do trabalho.

Enquanto processo de interação e de influência que se estabelece entre o líder e os seguidores num determinado contexto, a liderança associa-se à capacidade de conduzir o grupo para os seus objetivos, sendo considerada um dos fatores-chave para o sucesso organizacional (Robbins, 1997; Yukl, 2010). Com efeito, a literatura tende a convergir no facto de o líder exercer influência sobre os membros de um grupo, sobre o funcionamento do grupo como um todo e, também, sobre os resultados individuais e grupais (e.g., confiança, satisfação dos clientes, produtos de elevada qualidade) (Murphy, 1941 citado por Hsu & Mujtaba, 2011). Não é, pois, de estranhar, que a liderança constitua uma temática relevante no contexto da investigação sobre grupos, como atestam os múltiplos estudos que têm sido realizados neste domínio (e.g., Burke et al., 2006; De Hoogh, Greer, & Den Hartog, 2015; Jung & Sosik, 2002; Lorinkova, Pearsall, & Sims, 2013; Morgeson, DeRue, & Karam, 2009; Song, Park, & Kang, 2015).

Apesar da diversidade de abordagens, perspetivas e modelos de liderança existentes na literatura, nas últimas décadas a abordagem sobre liderança transformacional tem sido foco de maior atenção, por parte da comunidade científica (e.g., Beek, 2011; Bosch, 2013; Braun, Peus, Weisweiler, & Frey, 2013; Kovjanici, Schuh, Jonas, Quaquebeke, & Dick, 2012; Reuveni & Vashdi, 2015; Wang, Oh, Courtright, & Colbert, 2011; Zhu, Sosik, Riggio, & Yang, 2012).

Foi ainda durante os anos 80 do século passado que, perante a instabilidade organizacional que se fazia sentir, se considerou a necessidade de os líderes adotarem um estilo de liderança mais adaptável e flexível (Bass, 1999), emergindo a liderança transformacional, concebida como um estilo capaz de produzir fortes mudanças nas atitudes e assunções dos membros de um grupo e de desenvolver um compromisso ao nível da missão, objetivos e estratégia da organização (Yukl, 1989). De acordo com Bass (1999) e também Bass e Avolio (2003), a liderança transformacional, envolvendo quatro dimensões (ou fatores) - influência idealizada, inspiração motivacional, estimulação intelectual e consideração individualizada – tende a gerar um aumento da eficácia, uma vez que os líderes incentivam e desenvolvem os seus seguidores, o que consequentemente conduz a que as

---

<sup>1</sup> Na linha de autores como Allen e Hecht (2004), Cohen e Bailey (1997) e, também, Lourenço (2002), na presente dissertação, os termos grupo e equipa serão usados indistintamente.

equipas se foquem na qualidade, serviço, custo-eficácia, e quantidade de produção. Bass (1999) afirma mesmo que ao tornarem-se mais transformacionais, os líderes promovem a autonomia e o trabalho desafiador, nos seus seguidores.

Para além da liderança transformacional, a autonomia grupal, a qual, como acabámos de referir, pode constituir uma consequência da liderança transformacional, tem também impacto, não só nas atitudes e comportamentos dos colaboradores, como também no desempenho (Cohen & Bailey, 1997; Guzzo & Dickson, 1996). Com efeito, a autonomia grupal, que, de acordo com Langfred (2000, 2005) e, também, Stewart e Barrick (2000), se refere ao grau de liberdade, independência e margem de atuação que uma equipa de trabalho tem na condução das suas tarefas, tem sido associada a variáveis como a satisfação no trabalho, o comprometimento, o desempenho e a produtividade (Breugh, 1985), constituindo uma característica do trabalho incluída na maioria dos modelos de eficácia (e.g., Campion, Medsker, & Higgs, 1993; Gladstein, 1984; Sundstrom, DeMeuse, & Futrell, 1990).

Parece, assim, poder concluir-se que, por um lado, tanto a liderança transformacional como a autonomia grupal têm impacto na eficácia grupal e que, por outro, os líderes transformacionais, estimulando nos colaboradores liberdade e autonomia na forma como executam e cumprem as suas tarefas (Kirkman, Chen, Farh, Chen, & Lowe, 2009), e direcionando a automotivação dos seguidores para os objetivos do grupo (Bass, 1985), aumentam a probabilidade de o grupo prosseguir autonomamente os objetivos (Shamir, House, & Arthur, 1993), e obter elevados níveis de eficácia. Dito de outro modo, a liderança transformacional e a autonomia grupal constituem preditores da eficácia grupal e a autonomia poderá desempenhar um papel mediador na relação entre a liderança transformacional e a eficácia.

A eficácia, por seu lado, enquanto juízo valorativo feito por um avaliador sobre os resultados do grupo e, portanto, indissociável da própria subjetividade de quem avalia, constitui um conceito multidimensional que pode ser entendido e avaliado através de vários critérios e dimensões (Beaudin & Savoie, 1995). A este respeito, Savoie e Beaudin (1995), Beaudin e Savoie (1995) e, também, Savoie, Larivière, e Brunet (2006) propuseram um modelo de eficácia grupal que inclui cinco dimensões: a *dimensão económica*, relacionada com a eficiência e produtividade e com o alcance dos objetivos de tarefa com o mínimo de recursos; a *dimensão social*, direcionada para a coesão e o valor dos recursos humanos, traduzindo-se pelo impacto da experiência grupal no bem-estar dos membros que constituem a equipa; a *dimensão perenidade*, a qual se refere à viabilidade, crescimento, adaptação e estabilidade do grupo no contexto em que se insere; a *dimensão política*, relacionada com a legitimidade da ação/resultados grupais e a satisfação dos grupos externos (e.g., utilizadores de produtos/serviços, superiores do grupo ou outros grupos com as quais mantenha relações); e a *dimensão inovação*, relacionada com a capacidade do grupo para inovar relativamente aos seus processos internos e aos

resultados que obtém no desempenho das suas atividades (Lourenço, Miguez, Gomes, & Carvalho, 2004)

Considerando o explicitado, constituiu objetivo do presente estudo analisar as relações entre Liderança Transformacional, Autonomia Grupal e Eficácia de Grupo. Com base numa abordagem de tipo IMOI (*input*, mediadores, *output*, *input*) (Kozlowski & Ilgen, 2006; Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson, 2008) testou-se um modelo em que a liderança transformacional constituiu a variável antecedente (*input*), a autonomia grupal a variável mediadora e a eficácia a variável resultado (*output*). Na avaliação da eficácia foram considerados os seguintes critérios: desempenho grupal, viabilidade de grupo, qualidade da experiência grupal e processos de melhoria de grupo.

Considerando o objetivo enunciado a presente dissertação encontra-se estruturada em três partes. Na primeira parte é apresentada uma revisão da literatura sobre os principais constructos – “liderança transformacional” e “autonomia grupal” – bem como as relações entre os mesmos e com a “eficácia grupal”. Na segunda parte, dedicada ao estudo empírico realizado é feita uma caracterização da amostra, são apresentados os instrumentos de medida aplicados, são explicitados os procedimentos utilizados, bem como os resultados obtidos e é realizada a discussão dos mesmos. Por último expõem-se as principais conclusões e também as limitações e sugestões para investigações futuras.

## **I – Enquadramento conceptual**

### **1. Liderança transformacional**

Ao longo do tempo, o líder tem sido visto de diferentes formas. Inicialmente era considerado como alguém que possuía determinados atributos pessoais ou traços de personalidade que lhe permitiam alcançar os resultados desejados, independentemente da situação e do contexto (Bass, 1981; Jago, 1992; Jesuíno, 1987). Posteriormente, o líder foi percebido como alguém que possuía um padrão comportamental eficaz em todas as situações (Yukl, 1994), passando ainda por uma perspetiva segundo a qual a eficácia do líder dependia da situação em que estava inserido (Avolio, 2005; Yukl, 1994).

A perspetiva política das organizações, na qual se insere a abordagem à liderança transaccional e à liderança transformacional (sobre a qual incide o presente trabalho), desenvolvida e popularizada por Bass (1985), tendo por base a obra seminal de Burns (1978), tem vindo a ganhar relevo desde finais dos anos 80 do século passado (Schriesheim & Neider, 1989).

A liderança transaccional refere-se à relação de troca entre o líder e o seguidor para satisfazer os seus próprios interesses (Bass, 1999). O líder monitoriza continuamente as ações dos seguidores, para posteriormente recompensar ou punir o comportamento dos colaboradores (Bass, 1985). Desta forma, os comportamentos de liderança transaccional baseiam-se em

trocas conjuntas, em que o líder fornece elogios, recompensas ou sanções, existindo um foco nas contingências de recompensa e nas relações de troca (Burns, 1978). Na liderança transformacional, por seu turno, o líder é capaz de produzir fortes mudanças nas atitudes e assunções dos membros de um grupo e desenvolver um compromisso ao nível da missão, objetivos e estratégia da organização (Yukl, 1989).

A liderança transformacional refere-se, assim, ao líder que move o seguidor além dos autointeresses imediatos, através de comportamentos de influência idealizada (carisma), inspiração motivacional, estimulação intelectual, ou consideração individualizada (Bass, 1999). O comportamento de *influência idealizada* refere-se ao grau em que os líderes se comportam de forma carismática, fazendo com que os seguidores se identifiquem com eles, fornecendo, assim, um modelo a seguir. Para além disso, o líder estabelece padrões elevados de desempenho, mostrando determinação e confiança nos seus seguidores. A *Estimulação intelectual* define-se pelo grau em que os líderes desafiam os pressupostos, assumem riscos e solicitam ideias aos seguidores, ajudando-os a tornarem-se mais inovadores e criativos na reformulação de perguntas e na utilização de novos métodos e formas de pensar para resolver problemas e questões tradicionais (Bass, 1985, 1999; Piccolo & Colquitt, 2006). Através de comportamentos de *Inspiração motivacional* o líder articula visões que são atraentes para os seguidores, de forma a que estes se envolvam em metas e compromissos partilhados (Bass, 1985; Piccolo & Colquitt, 2006). Por último, a *Consideração individualizada* é o grau em que os líderes ouvem as preocupações dos seguidores e atendem às suas necessidades de crescimento e realização pessoal, atuando como mentores ou *coaches*. É ainda de salientar, a este respeito, que os líderes delegam atribuições como oportunidades de crescimento (Bass, 1985, 1999; Piccolo & Colquitt, 2006).

Os quatro tipos de comportamentos referidos, constituem, para Bass e Avolio (2003), quatro características que contribuem para o aumento da eficácia de uma organização.

Na linha dos trabalhos dos autores a que acabámos de nos referir e inspirados em modelos deles decorrentes (e.g., Podsakoff, McKenzie, Moorman, & Fetter, 1990), Carless, Wearing, e Mann (2000), autores em que ancoramos a presente investigação, descrevem o líder transformacional como aquele que comunica uma visão, desenvolve a equipa, fornece suporte, partilha o poder, é inovador, lidera pelo exemplo e é carismático.

A comunicação da visão por parte do líder é uma característica distintiva da liderança transformacional, uma vez que o líder transmite um conjunto de valores que orientam e motivam os colaboradores a trabalhar no mesmo sentido, promovendo um comportamento individual congruente com os valores da organização (Bass, 1985; Bryman, 1992; Kouzes & Posner, 1987; Riechmann, 1992; Sashkin, 1988; Tichy & Devanna, 1986; Yukl, 1994).

O líder transformacional, de acordo com a perspetiva a que nos referimos, desempenha, igualmente, um papel relevante ao diagnosticar as necessidades e as competências de cada membro da equipa e ao facilitar e



incentivar o desenvolvimento individual e grupal através da delegação de tarefas e responsabilidades, transmitindo confiança nas competências do grupo e dos seus membros (Bass, 1985; Nadler & Tushman, 1990). Também o reconhecimento das realizações individuais e o fornecimento de *feedback* positivo por parte do líder se reveste de enorme importância, sobretudo quando se definem objetivos difíceis e desafiadores (Nadler & Tushman, 1990; Yukl, 1994).

Para além disso, os líderes transformacionais, não só recorrem a estratégias inovadoras para atingir objetivos, estando dispostos a correr riscos para alcançar a visão e a aproveitar oportunidades desafiadoras, como também incentivam os colaboradores a pensar de forma inovadora, atribuindo-lhes tarefas desafiadoras (Bass, 1985; Kouzes & Posner, 1987; Sashkin, 1988; Tichy & Devanna, 1986). Desta forma, os líderes transformacionais envolvem os membros da equipa na tomada de decisão e na resolução de problemas, partilhando o poder e as informações com os seus colaboradores e incentivando a autonomia (Conger & Kanungo, 1988; Kouzes & Posner, 1987; Nadler & Tushman, 1990). Assim sendo, ao atribuir *empowerment* aos seus colaboradores, isto é, poder, liberdade e autonomia de decisão, o líder cria um clima de confiança, respeito, comunicação aberta e cooperação (Conger & Kanungo, 1988; Riechmann, 1992).

Liderando pelo exemplo, os líderes transformacionais, não só comunicam claramente as suas crenças e valores ao grupo, como também exibem coerência entre as suas opiniões e o seu comportamento, tornando claro quais os comportamentos valorizados (Bass, 1985; Kouzes & Posner, 1987; Podsakoff et al., 1990; Shamir et al., 1993).

Finalmente, importa assinalar que, de forma consonante com Bass (1985, 1992), e também Avolio e Bass (1990), para quem a qualidade mais importante de um líder transformacional é o carisma, Carless, Wearing, e Mann (2000) acentuam a relevância do carisma no líder transformacional, característica que lhe confere confiabilidade, competência e respeito junto dos colaboradores, conduzindo a elevados níveis de motivação e desempenho por parte dos seguidores.

## **2. Autonomia grupal**

A autonomia é uma das características que mais atenção tem recebido nos últimos anos, embora seja objeto de estudo há várias décadas. Existem múltiplas definições, sendo a mais citada, porém, a de Hackman e Oldham (1976). De acordo com os referidos autores, a autonomia refere-se ao grau de liberdade independência e discrição que um colaborador tem no planeamento das tarefas e na determinação dos processos a serem utilizados na sua realização. Deste modo, numa função com grande autonomia, os resultados dependem, em grande parte, dos esforços, da iniciativa e das decisões dos próprios indivíduos (Hackman & Oldham, 1976).

Ao nível grupal, o conceito de autonomia corresponde à aplicação, para esse nível, da definição proposta por Hackman e Oldham (1976) relativa à autonomia individual (Dimas, Alves, Lourenço, & Rebelo, *in*

*press*). Assim, a autonomia grupal pode ser definida como o grau de liberdade, independência e margem de atuação que um grupo de trabalho tem na condução das suas tarefas (Langfred, 2000, 2005; Stewart & Barrick, 2000). De acordo com Man e Lam (2003), a autonomia compreende a percepção da autonomia ou responsabilidade concedida ao grupo como um todo na gestão e coordenação do seu próprio trabalho.

A autonomia grupal tem sido estudada tendencialmente no contexto de três categorias de grupos frequentemente associados ao modelo sociotécnico (Cummings, 1978; Hackman & Oldham, 1976; Trist, 1981) e que visam a conciliação entre o sistema técnico e o sistema social (Man & Lam, 2003): os grupos semiautónomos, liderados por um supervisor (Cherry, 1982 citado por Sundstrom et al., 1990), os grupos auto-geridos, que elegem o líder e controlam a divisão do trabalho (Pearce & Ravlin, 1987) e os grupos de *self-designing*, os quais têm autoridade sobre a definição das unidades de trabalho e as relações externas (Hackman, 1987). No entanto, de acordo com Banker, Field, Schroeder, e Sintia (1996), a autonomia grupal pode ser concetualizada ao longo de um *continuum*, podendo, assim, assumir diferentes graus. Neste sentido estará igualmente presente (embora em menor grau), nos chamados *grupos tradicionais* onde o trabalho tende a ser definido externamente e gerido por um supervisor que é quem toma a maior parte das decisões acerca do trabalho<sup>2</sup> (Dimas et al., *in press*). Um baixo nível de autonomia grupal indica que a equipa tem uma tarefa muito estruturada e definida pela organização, o que minimiza a necessidade de tomar decisões coletivas ou gerir processos internos; um elevado grau de autonomia grupal indica que os membros da equipa tomam inúmeras decisões sobre o seu trabalho, de forma coletiva (Rico, de la Hera, & Taberner, 2010).

Importa, ainda, assinalar, no contexto das questões relativas à autonomia grupal, que autonomia grupal não significa autonomia dos membros de um grupo para tomarem decisões acerca da realização do seu trabalho, situação em que estamos perante autonomia individual – ainda que num grupo de trabalho – e não autonomia grupal. Conforme afirmámos já, o conceito de autonomia grupal remete para o grau em que a equipa possui controlo, discricionariedade considerável e liberdade para decidir como realizar as tarefas de grupo (Langfred, 2000; Stewart & Barrick, 2000). Um grupo pode ter considerável autonomia para decidir como e que tarefas executar, mas os membros do grupo individualmente considerados podem ter pouca autonomia ou controlo sobre o seu trabalho (Langfred, 2000). De igual modo, a autonomia grupal não resulta da agregação da autonomia individual ao nível do grupo (Langfred, 2000) devendo, por isso, na sua avaliação, ter como referência o grupo, isto é, situar-se, de forma clara, no nível grupal (mesmo que a avaliação seja feita com base numa avaliação realizada por cada um dos membros do grupo).

Langfred (2000), Markham e Markham, (1995) e também Kirkman e Rosen (1999) acentuam, a respeito das relações entre autonomia individual e grupal num grupo de trabalho, que os dois tipos de autonomia podem ser

<sup>2</sup> Na presente investigação foi esse o tipo de grupos investigado.

combinados, que o *design* adequado vai depender de diversos fatores (como, por exemplo, a tecnologia, a interdependência das tarefas, as características contextuais e a cultura organizacional) e que, ainda que possa ser difícil incorporar a autonomia individual e grupal no mesmo grupo de trabalho simultaneamente, o equilíbrio (congruência) entre autonomia individual e grupal deverá ser objetivo de uma equipa de trabalho, tendo em vista a sua eficácia.

### 3. Liderança Transformacional, Autonomia grupal e Eficácia

Ao longo do tempo têm sido desenvolvidos diversos modelos e perspectivas acerca da eficácia grupal, com o intuito de compreender quais os elementos que tornam um grupo eficaz (e. g., Burke, Stagl, Salas, Pierce, & Kendall, 2006; Fry & Slocum, 1984; Gladstein, 1984; Ilgen, Hollenbeck, Johnson, & Jundt, 2005; Salas, Stagl, Burke, & Goodwin, 2007; Savoie & Beaudin, 1995; Sundstrom et al., 1990).

Até ao final do século passado, os modelos de eficácia grupal (e.g., Champion et al., 1993; Cohen & Ledford, 1994; Hackman, 1983), ancorados no modelo originalmente proposto por McGrath (1964 citado por Morgeson, Aiman-Smith, & Champion, 1997), procuravam compreender a razão pela qual algumas equipas eram mais eficazes do que outras, utilizando para tal o paradigma *input-process-output* (I-P-O), isto é, uma abordagem sistémica assentando na existência de três componentes principais: os *inputs*, (e.g., composição do grupo, estrutura grupal e sistema de recompensas), os quais constituem antecedentes chave da eficácia, embora com uma influência, sobretudo indireta sobre a mesma; os *processos* (e.g., comunicação, conflitos e processos de decisão), antecedentes diretos da eficácia; e os *outputs* (e.g., produtividade, satisfação e viabilidade grupal).

Contudo, este modelo não refletia completamente a natureza complexa e dinâmica dos grupos. Segundo Moreland (1996), muitos dos fatores que medeiam a relação entre os *inputs* e os *outputs* não são necessariamente processos, mas sim estados emergentes afetivos ou cognitivos<sup>3</sup>. Para além disso, estes modelos não só consideravam relações num único sentido, como também sugeriam uma progressão linear dos efeitos que ocorrem a partir de uma categoria para outra. No entanto, em modelos mais recentes, verificou-se que os *outputs* podem funcionar como *inputs* em processos grupais futuros ou estados emergentes.

Desta forma, mais recentemente, em alternativa ao modelo I-P-O, surgiu o modelo IMOI (*input-mediator-output-input*) de Ilgen, Hollenbeck, Johnson, e Jundt (2005), no qual a designação “processos” dá lugar ao termo “mediadores” (variáveis mediadoras que incluem processos e estados

---

<sup>3</sup> Os processos grupais referem-se às interações para converter recursos (*inputs*) em resultados (*outputs*), através de atividades cognitivas, verbais e comportamentais (Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001; Mathieu et al., 2008). Os estados emergentes, por seu lado, distinguem-se dos processos por não descreverem interações entre os membros do grupo, mas estados cognitivos, motivacionais e afetivos de grupo (Marks et al., 2001; Mathieu et al., 2008).

emergentes de grupo) e onde a eliminação do hífen entre as letras significa que as ligações causais não são necessariamente lineares, sendo, sobretudo, não lineares ou condicionais. Para além disso, devido à natureza causal e cíclica do modelo, repete-se o *input* no final, dado que a qualquer momento os *outputs* da equipa podem representar *inputs* para novas ações. De acordo com a abordagem IMOI, os *inputs* podem ser internos ou externos e referem-se a todos os recursos da equipa, de nível individual, grupal e organizacional. Além disso, podem funcionar como facilitadores ou inibidores da eficácia grupal. Por seu turno, os mediadores designam um conjunto de mecanismos psicossociais, que permitem ultrapassar dificuldades de coordenação e motivação através dos recursos disponibilizados (Rico et al., 2010). Por fim, os *outputs* são considerados numa perspetiva multidimensional e multinível, integrando múltiplos critérios (Mathieu et al., 2008).

No presente estudo, o qual adota, como afirmámos já, uma perspetiva IMOI, a eficácia da equipa, no que diz respeito à sua medida, baseia-se no modelo multidimensional de Savoie e Beaudin (1995) e de Beaudin e Savoie (1995), bem como nos seus desenvolvimentos posteriores (e.g., Savoie, Larivière, & Brunet, 2006).

De acordo com estes autores, a eficácia é vista como um juízo valorativo feito por um avaliador sobre os resultados do grupo, sendo tal avaliação indissociável da própria subjetividade de quem avalia (Beaudin & Savoie, 1995). Assim sendo, a eficácia é um conceito multidimensional que pode ser, entendido e avaliado através de vários critérios e dimensões.

Segundo, Savoie et al. (2006), como referimos na introdução deste trabalho, a eficácia engloba cinco dimensões, nomeadamente, a dimensão social, a dimensão económica, a dimensão política, a dimensão perenidade e a dimensão inovação.

A dimensão social está direcionada para os recursos humanos, sendo avaliada através de critérios como a qualidade de vida, a qualidade da experiência grupal, o clima grupal, a satisfação, o apoio no trabalho, o desenvolvimento profissional ou as competências no grupo. Seguindo os parâmetros desta dimensão, a eficácia será traduzida pelo impacto da experiência grupal no bem-estar dos membros que a constituem. No que diz respeito à segunda dimensão (dimensão económica), esta está relacionada com o alcance dos objetivos de tarefa com o mínimo de recursos, estando alicerçada em critérios como a produtividade, a eficiência, a rentabilidade ou a organização/execução de tarefas, que se constituem como observáveis, mensuráveis e quantificáveis. Relativamente à dimensão política, esta refere-se à legitimidade da ação/resultados grupais, e à satisfação dos grupos externos (e.g., utilizadores de produtos/serviços, superiores do grupo ou outros grupos com as quais mantenha relações) e inclui critérios de medida como a legitimidade perante a organização, a satisfação dos clientes e a avaliação da reputação do grupo por parte do supervisor. No que diz respeito à dimensão perenidade, esta refere-se à viabilidade, crescimento, adaptação e estabilidade do grupo no contexto em que se insere e inclui critérios como a capacidade de adaptação do grupo, o envolvimento dos seus membros ou o

desejo de continuarem a trabalhar em conjunto. Por fim, a dimensão inovação prende-se com a capacidade do grupo para inovar relativamente aos seus processos internos e aos resultados que obtém no desempenho das suas atividades, e pode ser medida utilizando como critérios de avaliação a melhoria dos processos de grupo ou dos resultados (Lourenço et al., 2004)<sup>4</sup>.

Os estudos sobre liderança transformacional no contexto dos grupos têm apontado para a influência deste tipo de liderança sobre os resultados grupais. Com efeito, a meta-análise de Stewart (2006) e os estudos de Wang, Oh, Courtright, e Colbert (2011) e, também, de Braun, Peus, Weisweiler, e Frey (2013) têm apoiado a existência de uma relação positiva entre a liderança transformacional e o desempenho. Também os estudos de Carless, Mann, e Wearing (1995) e os de Howell e Avolio (1993) em organizações bancárias e, ainda, os de Sosik, Avolio, e Kahai, (1997) em sistemas de apoio à decisão em grupo, mostraram um aumento do desempenho em vários contextos de trabalho, associado à liderança transformacional. Importa ainda referir que também DeGroot, Kikker, e Cross (2000) verificaram uma relação positiva entre a liderança transformacional e o desempenho, embora tenham assinalado que aquela tem um impacto mais elevado a nível individual. Além disso, os resultados sobre liderança transformacional apontaram ainda para uma relação positiva deste tipo de liderança com o desenvolvimento de inovações em equipas de projeto (Keller, 1992), e com a satisfação e desempenho dos subordinados (Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996).

Por outro lado, os estudos apontam, também, para que a Liderança Transformacional influencia a autonomia grupal. Os estudos de Hetland, Hetland, Andreassen, Pallesen, e Notelaers (2011) e, também, os de Hetland, Skogstad, Hetland, e Mikkelsen (2011) revelaram relações positivas significativas entre a liderança transformacional e a autonomia. Além disso, os estudos de Hsu e Mujtaba (2011), em equipas de desenvolvimento de *software*, os de Kark, Shamir, e Chen (2003), numa organização bancária, os de Jung, Chow, e Wu (2003) na indústria das telecomunicações e, também, os de Dvir, Eden, Avolio, e Shamir (2002) com militares, mostraram que a liderança transformacional está positivamente correlacionada com o *empowerment*<sup>5</sup>. Os estudos de Jung e Sosik (2002) e, também, os de Avey, Hughes, Norman, e Luthans (2008) apontaram, igualmente, para uma relação positiva entre a liderança transformacional e o *empowerment*.

Já no que diz respeito à relação entre autonomia grupal e eficácia, tal relação parece encontrar-se, também, bem estabelecida na literatura, nomeadamente no que diz respeito às dimensões económica e social. Com efeito, vários estudos têm analisado a relação entre estas (e.g., Adler & Cole, 1993; Barker, 1993; Goodman, Devadas, & Hughson, 1988), tornando claro

---

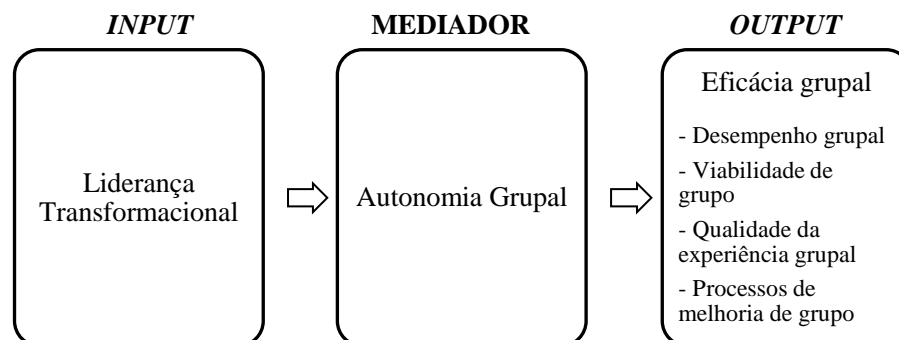
<sup>4</sup> Como veremos noutra seção deste trabalho, na investigação que realizámos foram utilizados quatro critérios diferentes, cada um deles situado numa distinta dimensão da eficácia: desempenho da equipa (dimensão económica), viabilidade da equipa (dimensão perenidade), melhoria de processos de grupo (dimensão inovação) e qualidade da experiência grupal (dimensão social).

<sup>5</sup> Neste contexto, o *empowerment* refere-se ao poder, liberdade e autonomia de decisão dos colaboradores.

os benefícios da autonomia quer em termos de desempenho, quer em termos de atitudes e comportamentos (Cohen & Bailey, 1997; Guzzo & Dickson, 1996). A respeito destes últimos (atitudes e comportamentos) os estudos de Weisman, Gordon, e Cassard (1993) em unidades de enfermagem; os de Cohen, Ledford, e Spreitzer (1996), e, também, os de Cohen e Ledford (1994) no sector dos serviços; e, finalmente, os de Cordery, Mueller, e Smith (1991), de Seers, Petty, e Cashman (1995) e de Wall, Kemp, Jackson, e Clegg (1986) no contexto industrial, mostram que a autonomia se correlaciona positivamente com a satisfação. Já no que se refere ao desempenho, Campion, Medsker, e Higgs (1993) e também Pearson (1992) encontraram uma relação positiva entre a autonomia grupal e a produtividade. Além disso, também a meta-análise de Stewart (2006) mostra uma relação moderadamente forte entre a autonomia e o desempenho, revelando-se superior em trabalhos físicos comparativamente com trabalhos mais intelectuais.

À exceção dos estudos de Kirkman, Rosen, e Gibson (2004), em que foi encontrada uma relação positiva entre *team empowerment* e a melhoria de processos no funcionamento grupal (em grupos virtuais), relativamente às relações entre a autonomia grupal e/ou liderança transformacional e a viabilidade da equipa não encontramos estudos específicos, na literatura consultada. De qualquer modo, sob o ponto de vista conceitual e pelas relações entre a autonomia grupal e a satisfação, e a liderança transformacional e a satisfação, considerando que a satisfação se associa a menores níveis de absentismo e de desejo de mudança (*turnover*), parece poder supor-se uma relação positiva entre a autonomia grupal e viabilidade da equipa e entre a liderança transformacional e a viabilidade da equipa.

Considerando o conjunto de relações que acabámos de apresentar, bem como a abordagem IMOI e a conceção multidimensional da eficácia em que nos colocamos, no presente trabalho será testado um modelo de mediação (cf. Fig. 1) que inclui a Liderança Transformacional como variável de *input*, a autonomia grupal como variável mediadora e a eficácia grupal, como variável de *output*, medida pelos critérios desempenho da equipa, viabilidade, melhoria de processos de grupo e qualidade da experiência grupal, os quais avaliam a eficácia nas suas dimensões económica, perenidade, inovação e social, respetivamente.



*Figura 1.* Modelo hipotético da autonomia grupal na mediação da relação entre a liderança transformacional e a eficácia grupal.

Em consonância com o referido modelo, formulamos as seguintes hipóteses de investigação:

**H1.** A liderança transformacional está positivamente relacionada com a autonomia grupal.

**H2 a.** A autonomia grupal está positivamente relacionada com o desempenho grupal.

**H2 b.** A autonomia grupal está positivamente relacionada com a viabilidade de grupo.

**H2 c.** A autonomia grupal está positivamente relacionada com a qualidade da experiência grupal.

**H2 d.** A autonomia grupal está positivamente relacionada com os processos de melhoria de grupo.

**H3 a.** A autonomia grupal medeia a relação entre a liderança transformacional e o desempenho grupal.

**H3 b.** A autonomia grupal medeia a relação entre a liderança transformacional e a viabilidade de grupo.

**H3 c.** A autonomia grupal medeia a relação entre a liderança transformacional e a qualidade da experiência grupal.

**H3 d.** A autonomia grupal medeia a relação entre a liderança transformacional e os processos de melhoria de grupo.

## II - Metodologia

### 1. Amostra

O estudo incidiu sobre uma amostra composta por 117 equipas de trabalho<sup>6</sup>, pertencentes, maioritariamente, a médias e grandes organizações (37.3% e 33.6%, respetivamente) de diversos setores de atividade (e.g., proteção civil, indústria, serviços).

Tendo em consideração a Classificação Nacional das Profissões, as funções mais representadas situavam-se na categoria de técnicos e profissionais de nível intermédio (39.2%) seguidas pelas que se enquadravam na categoria pessoal dos serviços e vendedores (13.6%) e, pelas que se integravam na categoria de operários, artífices e trabalhadores similares (12.9%).

Conforme referimos já, 117 equipas (653 membros e 122 líderes) integraram a amostra do presente estudo. As equipas eram compostas por entre 3 e 75 elementos, com uma média de 9 elementos por equipa (DP= 9.15). Os membros tinham idades compreendidas entre os 18 e os 67 anos ( $M = 35.49$ ;  $DP = 9.71$ ), sendo 324 do sexo feminino (49.6%) e 304 do sexo masculino (46.6%). Os líderes tinham idades compreendidas entre os 18 e os 65 anos ( $M = 39.29$ ;  $DP = 9.05$ ), sendo 38 do sexo feminino (31.1%) e 77 do sexo masculino (63.1%). Importa ainda referir que, 3.8% dos membros e 5.7% dos líderes, não respondeu à questão relativa ao sexo.

Relativamente às habilitações literárias, 45.2% dos líderes e 41.9% dos membros possuíam estudos superiores e uma parte significativa de ambas as amostras completou o ensino secundário (44.3% para os líderes e 38.1% para os membros). É ainda de salientar, a este respeito, que 6.6% dos líderes e 1.7% dos membros não respondeu à questão.

O tempo médio de cada colaborador na organização era de, aproximadamente, 9 anos, variando entre 1 mês e 43 anos ( $DP = 9.10$ ) e a antiguidade média na equipa era de 5 anos, variando entre 1 mês e 33 anos ( $DP = 5.58$ ). Por fim, a interação face-a-face diária de cada trabalhador com os respetivos elementos da sua equipa, era de aproximadamente 5 horas ( $DP = 2.75$ ).

### 2. Procedimento de recolha de dados

Para constituição da amostra, recorreu-se ao método de amostragem por conveniência ou acessibilidade (Hill & Hill, 2012), de forma a facilitar a recolha, a qual decorreu em dois períodos distintos, entre novembro de 2014 e janeiro de 2015 e entre novembro de 2015 e dezembro de 2015<sup>7</sup>.

Os dados foram recolhidos junto dos membros da equipa de trabalho

<sup>6</sup> Considerou-se equipas de trabalho, um conjunto de três ou mais elementos, que se reconhecem e são reconhecidos como equipa, que interagem de forma regular e interdependente, tendo em vista o alcance de um alvo comum (Lourenço, 2002).

<sup>7</sup> Para além da autora da presente dissertação, a recolha de dados foi efetuada por Van Beveren (2015) e, também, por Aniceto (2016) e por Pessoa (2016).



e, também, dos respetivos líderes, tendo sido administrados questionários diferentes para ambos. Importa ainda referir que, o tempo necessário para o preenchimento do questionário para os líderes foi de 5 minutos, tendo variado entre 20 e 25 minutos no caso dos membros.

Após o estabelecimento do contacto inicial (cf. Anexo 1), em cada organização que aceitou colaborar na investigação que realizámos, procedeu-se à explicação detalhada do projeto de investigação, no que concerne aos objetivos, ao tipo colaboração pretendida, aos participantes e aos direitos e obrigações da equipa de investigação (cf. Anexo 2).

Posteriormente, procedeu-se à aplicação dos questionários (aos líderes e aos membros das equipas de trabalho), tendo sido assegurados os pressupostos éticos de investigação em psicologia, nomeadamente o consentimento informado aos participantes, bem como a confidencialidade e o anonimato. A este respeito, embora a aplicação dos questionários tenha sido realizada, na sua maioria, na presença de um elemento da equipa de investigação, nalguns casos recorreu-se ao questionário *online* e, noutros, solicitou-se ao líder da equipa, que os entregasse a cada participante. No caso da aplicação *online*, não foi disponibilizada, em qualquer circunstância, a listagem de endereços de *e-mail*. Na situação em que os líderes colaboraram na distribuição dos questionários, estes eram entregues a cada elemento da equipa num envelope individual, o qual, uma vez preenchido o questionário, era selado e colocado num envelope maior, que incluía, assim, os diversos envelopes correspondentes a todos os participantes da equipa em causa. Importa, ainda, referir que a equipa de investigação se comprometeu a não utilizar dados nem resultados individuais, mas somente no nível de análise grupal.

### 3. Medidas

Para este estudo foram utilizados os seguintes instrumentos de medida: a) a escala *Global Transformational Leadership* (GTL) de Carless et al. (2000), a escala *Team-Level Autonomy* (TLA) de Langfred (2005), e a escala de *Quality of Group Experience* de Aubé e Rousseau (2005), as quais foram aplicadas aos membros da equipa e medem, respetivamente, a Liderança Transformacional, a Autonomia Grupal e a Dimensão Social da Eficácia; b) as escalas de *Team Performance* e de *Team Process Improvement* de Rousseau e Aubé (2010), bem como a escala de *Team Viability* de Aubé e Rousseau (2005), as quais foram aplicadas ao líder de cada equipa e avaliam a eficácia nas suas dimensões Económica, Inovação e Perenidade, respetivamente.

Importa ainda referir que todas as escalas foram previamente adaptadas e validadas para o contexto português, nomeadamente através de estudos de validade de constructo (em particular, da dimensionalidade) e da fiabilidade (em particular, da consistência interna).

A avaliação da estrutura fatorial e da consistência interna, teve por base duas amostras provenientes de 70 equipas de trabalho (com uma média de 9 membros por grupo e um desvio-padrão de 6.77) de 26 organizações

das regiões Centro e Centro-Norte de Portugal, pertencentes a diversos setores de atividade (e.g., indústria, serviços, comércio). No caso das escalas respondidas pelos membros, a amostra era composta por 456 sujeitos, enquanto que, no caso das escalas respondidas pelos líderes, a amostra era composta por 76 sujeitos.

**Liderança transformacional:** Foi utilizada a versão portuguesa da escala *GTL* de Carless et al. (2000), a fim de avaliar a perceção que os colaboradores têm relativamente aos comportamentos transformacionais do seu líder. Importa notar que a versão portuguesa, cuja adaptação e validação foi realizada por Van Beveren (2015), integra 7 itens e que a escala de resposta varia entre 1 = *quase não se aplica* e 5 = *aplica-se quase totalmente*. Alguns itens de exemplo são: (a) “O meu líder comunica uma visão clara e positiva do futuro”, (b) “O meu líder encoraja e atribui reconhecimento os seus colaboradores” e (c) “O meu líder é claro acerca dos seus valores e pratica o que defende” (cf. Anexo 4). Os resultados dos estudos de Van Beveren (2015), para a avaliação da estrutura fatorial da *GTL* (versão portuguesa), apontaram para um ajustamento satisfatório entre os dados e o modelo hipotético ( $\chi^2 = 43.89$ ,  $p < .001$ ,  $gl = 14$ ,  $CFI = .98$ ,  $RMSEA = .097$ ). O *alpha* de Cronbach para esta escala foi .94.

**Autonomia grupal:** Foi utilizada a versão portuguesa da escala *TLA* de Langfred (2005), a fim de avaliar a perceção que os colaboradores têm, relativamente ao grau de autonomia que o grupo detém sobre aspetos relativos ao seu trabalho. Importa notar que a versão portuguesa, cuja adaptação e validação foi realizada por Van Beveren (2015), comparativamente com a versão original integra somente 7 itens (dos 8 originais) e que a escala de resposta varia entre 1 = *quase não se aplica* e 5 = *aplica-se quase totalmente*, diferentemente da versão original que variava entre 1 = *discordo fortemente* e 9 = *concordo fortemente*. Alguns itens de exemplo são: (a) “A equipa é livre de decidir como realizar o seu trabalho”, (b) “A equipa pode decidir quando realizar as diversas tarefas” e (c) “A equipa tem poder para decidir os seus objectivos” (cf. Anexo 4). Os resultados dos estudos de Van Beveren (2015), para a avaliação da estrutura fatorial da *TLA* (versão portuguesa), apontaram para um ajustamento satisfatório entre os dados e o modelo hipotético ( $\chi^2 = 37.29$ ,  $p < .001$ ,  $gl = 13$ ,  $CFI = .97$ ,  $RMSEA = .091$ ). O *alpha* de Cronbach para esta escala foi .93.

**Desempenho da equipa:** Foi utilizada a versão portuguesa da escala *Team Performance* de Rousseau e Aubé (2010), a fim de avaliar a perceção que os líderes têm, relativamente ao desempenho da equipa, nomeadamente no que respeita ao alcance dos objetivos, à produtividade, à qualidade do trabalho realizado e ao respeito pelos prazos e custos. Importa notar que a versão portuguesa, cuja adaptação e validação foi realizada por Albuquerque (2016), integra 5 itens e que a escala de resposta varia entre 1 = *muito baixo* e 5 = *muito alto*. Alguns itens de exemplo são: (a) “Qualidade do trabalho realizado”, (b) “Respeito pelos prazos” e (c) “Respeito pelos custos” (cf. Anexo 3). A condução de uma AFE em componentes principais, com extração livre de fatores, resultou numa solução muito satisfatória, tendo

apontado para a retenção de um fator responsável por 58.75% da variância total e com um valor próprio de 2.94. Todos os itens apresentaram saturações fatoriais acima de .64. O *alpha* de Cronbach para esta escala foi .81.

**Viabilidade de grupo:** Foi utilizada a versão portuguesa da escala *Team Viability* de Aubé e Rousseau (2005), a fim de avaliar a percepção que os líderes têm relativamente à capacidade de a equipa se adaptar às mudanças internas e externas, resolver problemas, integrar novos membros e continuar a trabalhar como equipa no futuro. A versão portuguesa, cuja adaptação e validação foi realizada por Albuquerque (2016), integra 4 itens com uma escala de resposta que varia entre 1 = *quase não se aplica* e 5 = *aplica-se quase totalmente*. Os itens da escala são: (a) “Os membros da equipa adaptam-se às mudanças que ocorrem no seu ambiente de trabalho”, (b) “Quando surge um problema, os membros desta equipa conseguem resolvê-lo”, (c) “Os novos membros são facilmente integrados nesta equipa” e (d) “Os membros desta equipa poderiam trabalhar juntos por um longo período de tempo” (cf. Anexo 3). A condução de uma AFE em componentes principais, com extração livre de fatores, resultou numa solução muito satisfatória, tendo apontado para a retenção de um fator responsável por 56.72% da variância total e com um valor próprio de 2.26. Todos os itens apresentaram saturações fatoriais acima de .68. O *alpha* de Cronbach para esta escala foi .74.

**Qualidade da experiência grupal:** Foi utilizada a versão portuguesa da escala *Quality of Group Experience* de Aubé e Rousseau (2005), a fim de avaliar a percepção que os membros têm, relativamente à qualidade do clima social dentro da equipa. Importa notar que a versão portuguesa, cuja adaptação e validação foi realizada por Albuquerque (2016), integra 3 itens e que a escala de resposta varia entre 1 = *discordo fortemente* e 5 = *concordo fortemente*. Os itens da escala são: (a) “Na nossa equipa, o clima de trabalho é bom”, (b) “Na nossa equipa, as relações são harmoniosas” e (c) “Na nossa equipa, damos-nos bem uns com os outros” (cf. Anexo 4). A condução de uma AFE em componentes principais, com extração livre de fatores, resultou numa solução muito satisfatória, tendo apontado para a retenção de um fator responsável por 90.82% da variância total e com um valor próprio de 2.72. Todos os itens apresentaram saturações fatoriais acima de .94. O *alpha* de Cronbach para esta escala foi .95.

**Processos de melhoria de grupo:** Foi utilizada a versão portuguesa da escala *Team Process Improvement* de Rousseau e Aubé (2010), a fim de avaliar a percepção que os líderes têm, relativamente ao grau em que os membros da equipa aperfeiçoam os processos atuais e desenvolvem soluções inovadoras para melhorar os resultados das tarefas. Importa notar que a versão portuguesa, cuja adaptação e validação foi realizada por Albuquerque (2016), integra 5 itens e que a escala de resposta varia entre 1 = *quase não se aplica* e 5 = *aplica-se quase totalmente*. Alguns itens de exemplo são: (a) “Os membros desta equipa têm implementado com sucesso novas formas de trabalhar para serem mais produtivos”, (b) “Os membros desta equipa têm implementado com sucesso novas formas de trabalhar para produzirem

trabalho de alta qualidade” e (c) “Os membros desta equipa têm implementado com sucesso novas formas de trabalhar para reduzir custos” (cf. Anexo 3). A condução de uma AFE em componentes principais, com extração livre de fatores, apontou para 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 acima de .82. O *alpha* de Cronbach para esta escala foi .89.

#### 4. Procedimento de análise de dados

Para cada uma das escalas, realizou-se uma análise das respostas ausentes (*missing-values analysis*), não tendo sido eliminado nenhum questionário, dado que nos participantes em que houve dados omissos, o número de itens não respondidos em cada uma das escalas foi inferior a 10% (Bryman & Cramer, 2004).

Posteriormente, a fim de averiguar se os dados omissos se distribuíam de forma aleatória, realizou-se o Teste de Little MCAR, tendo-se obtido,  $\chi^2(35) = 24.01$ ,  $p = .919$  para a escala da liderança transformacional,  $\chi^2(37) = 47.90$ ,  $p = .108$  para a escala da autonomia e  $\chi^2(3) = 6.43$ ,  $p = .092$  para a escala da qualidade da experiência grupal. Uma vez que todos os valores de significância eram superiores a .05, os valores ausentes foram substituídos pela média do respetivo item (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010).

A avaliação das qualidades psicométricas das escalas *Team Performance*, *Team Viability* e *Team Process Improvement* foi realizada através da Análise Fatorial Confirmatória (AFC) no que diz respeito à dimensionalidade e com base na estimação do *alpha* de Cronbach no que se refere à consistência interna. Relativamente às escalas *Global Transformational Leadership* (GTL) e *Team-Level Autonomy* (TLA), por se encontrarem previamente validadas através de estudos confirmatórios, somente se avaliou a consistência interna<sup>8</sup>.

Uma vez que a investigação se situa a nível grupal, mas os dados foram recolhidos a nível individual, nas escalas respondidas pelos membros das equipas foi necessário proceder-se à agregação dos dados através do cálculo das pontuações médias obtidas pelos membros, para cada uma das escalas. Para além disso, com o intuito de justificarmos a agregação dos dados, procedemos ao cálculo do índice  $AD_M$  (*Average Deviation Index*) (Burke, Finkelstein, & Dusig, 1999).

Dado que os valores médios obtidos para os índices  $AD_M$  (cf. Tabela 1) foram 0.56, para a liderança transformacional, 0.61, para a autonomia grupal e 0.47, para a qualidade da experiência grupal, tendo-se situado, portanto, todos os valores abaixo do ponto de corte 0.83, seguindo autores como Gamero, Gonzalez-Romá, e Peiró (2008), concluímos ser possível agregar com confiança todos os dados individuais para o nível grupal.

<sup>8</sup> Utilizaram-se como critérios de referência, valores superiores a .70 para a consistência interna (Nunnally, 1978), valores superiores a .90 para o CFI e valores inferiores a .08 para o RMSEA (Brown, 2006).

Tabela 1.

*Índices de Concordância  $AD_M$  para a Liderança Transformacional, Autonomia Grupal e Qualidade da Experiência Grupal*

Escala	Média	Mínimo	Máximo	Ponto de corte
Liderança Transformacional	0.56	0.00	1.78	0.83
Autonomia Grupal	0.61	0.19	1.52	0.83
Qualidade da Experiência Grupal	0.47	0.00	1.78	0.83

Embora a amostra inicial fosse composta por 117 equipas, após a agregação dos dados, procedeu-se à eliminação de 17 equipas, visto que apenas 40% dos membros tinha respondido ao questionário. Assim sendo, utilizaram-se no teste de hipóteses, 100 equipas de trabalho, sendo que em 5 equipas o líder não respondeu ao questionário<sup>9</sup>.

A fim de testar as hipóteses do presente estudo, procedeu-se, inicialmente, à análise das correlações, entre a liderança transformacional, eficácia grupal (nos seus diversos critérios) e autonomia grupal, de forma a compreender a intensidade e a direção da relação entre as variáveis. De igual modo, incluiu-se na análise a dimensão das equipas, a qual foi tratada como variável de controlo uma vez que os estudos indicam que se trata de uma variável com influência no funcionamento e resultados de grupo (Brewer & Kramer, 1986). Posteriormente, utilizou-se a análise da regressão múltipla com mediação, de forma a analisar o efeito mediador da autonomia grupal.

O teste de mediação foi realizado através do método proposto por MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West, e Sheets, (2002). De acordo com os referidos autores, para que a mediação ocorra é necessário que, a variável independente se relacione significativamente com o mediador ( $\alpha$  estatisticamente significativo); que o mediador se relacione significativamente com a variável dependente, após o controlo de X ( $\beta$  estatisticamente significativo); e que o efeito mediado seja estatisticamente significativo (o produto  $\alpha\beta$  é significativo).

### III - Resultados

#### 1. Qualidades Psicométricas dos instrumentos utilizados

A avaliação da estrutura fatorial das escalas *Team Performance*, *Team Viability* e *Team Process Improvement* foi realizada através da Análise Fatorial Confirmatória (AFC). Para tal, utilizou-se uma amostra de 122 sujeitos, provenientes de diversos setores de atividade (e.g., proteção civil, indústria, serviços), de forma a testar o ajuste dos dados observados à teoria

<sup>9</sup> Embora em número reduzido (10 equipas), nos casos em que as equipas tinham 2 líderes, procedeu-se ao cálculo da média das respostas dadas pelos líderes a cada um dos itens.

hipotetizada.

Para a escala *Team Performance*, o valor significativo do teste do Qui-Quadrado [ $\chi^2(5) = 34.93, p < .001$ ] indicou que o ajustamento entre os dados e o modelo especificado não era inteiramente adequado, sendo o quociente entre o valor de  $\chi^2$  e os graus de liberdade (gl) (6.99) superior ao valor máximo de referência.<sup>10</sup> Também os índices de ajustamento, (CFI = .87, RMSEA = .222) indicaram um fraco ajustamento entre o modelo hipotético e o modelo basal e uma aproximação pobre do modelo à população, o que conduziu a necessidade de se ajustar o modelo.

Tendo em consideração as sugestões dos índices de modificação, as quais revelaram valores elevados de covariâncias de erro do item 1 (Alcance dos objetivos de desempenho) com o do item 2 [Produtividade (Quantidade de trabalho)] e do item 4 (Respeito pelos prazos) com o do item 5 (Respeito pelos custos), procedeu-se a correlação dos erros dos respetivos itens, uma vez que, ainda que não fossem redundantes, os itens apresentavam alguma sobreposição de conteúdo. Os resultados obtidos, através da análise fatorial confirmatória ao modelo unidimensional final, apontaram para uma melhoria do seu ajustamento ( $\chi^2(3) = 2.90, p = .407, CFI = 1.00, RMSEA = .000$ ). O *alpha* de Cronbach para esta escala foi de .83.

Relativamente à escala *Team Viability*, o valor não significativo do teste do Qui-Quadrado [ $\chi^2(2) = 1.88, p = .392$ ] indicou um ajustamento satisfatório entre os dados e o modelo especificado, sendo o quociente entre o valor de  $\chi^2$  e os graus de liberdade (gl) (0.94) bastante inferior ao valor máximo de referência. Conforme seria esperado face aos valores que acabámos de apresentar, os índices de ajustamento, (CFI = 1.00, RMSEA = .000) indicaram um bom ajustamento entre o modelo hipotético e o modelo basal e uma boa aproximação do modelo à população. O *alpha* de Cronbach para esta escala foi de .72.

Para a escala *Team Process Improvement*, o valor significativo do teste do Qui-Quadrado [ $\chi^2(5) = 18.26, p = .003$ ] indicou um ajustamento pouco satisfatório entre os dados e o modelo especificado, sendo o quociente entre o valor de  $\chi^2$  e os graus de liberdade (gl) (3.65) inferior ao valor máximo de referência. Os índices de ajustamento, (CFI = .95, RMSEA = .148) indicaram, igualmente, um ajustamento pouco satisfatório (nomeadamente o RMSEA) entre o modelo hipotético e o modelo basal e uma aproximação pobre do modelo à população, o que conduziu à necessidade de se ajustar o modelo.

Tendo em consideração as sugestões dos índices de modificação, as quais revelaram valores elevados de covariâncias de erro do item 1 (“Os membros desta equipa têm implementado com sucesso novas formas de trabalhar para facilitar o cumprimento dos objetivos de desempenho”) com o do item 4 (“Os membros desta equipa têm implementado com sucesso novas formas de trabalhar para diminuir o tempo de concretização das tarefas”), procedeu-se a correlação dos erros dos respetivos itens, uma vez que, ainda que os itens não fossem redundantes, apresentavam alguma sobreposição de

<sup>10</sup> Considerou-se um valor máximo de referência de 5, para o quociente entre o valor do  $\chi^2$  e os graus de liberdade (gl) (Marôco, 2010).

conteúdo. Os resultados obtidos, através da análise fatorial confirmatória ao modelo unidimensional final, apontaram para uma melhoria do seu ajustamento ( $\chi^2(4) = 6.43$ ,  $p = .169$ , CFI = .99, RMSEA = .071). O *alpha* de Cronbach para esta escala foi de .86.

Para a escala *Quality of Group Experience* não foi realizada uma AFC devido ao reduzido número de itens (três itens) que causa um modelo saturado (zero graus de liberdade). O *alpha* de Cronbach para esta escala foi de .94.

A consistência interna das restantes escalas foi avaliada através do cálculo do *alpha* de Cronbach, tendo-se obtido um *alpha* de .96 para a escala *Global Transformational Leadership* (GTL) e .90 para a escala *Team-Level Autonomy* (TLA).

## 2. Teste de hipóteses

Verificámos que a variável de controlo (número de elementos da equipa) se correlacionava de forma estatisticamente significativa com a qualidade da experiência grupal e com a autonomia grupal, não se correlacionando com as restantes variáveis (cf. Tabela 2). Assim sendo, e seguindo as recomendações de Becker (2005), a variável de controlo foi eliminada de todas as análises subsequentes, à exceção das que envolviam a qualidade da experiência grupal (H2c e H3c) e a autonomia grupal enquanto variável dependente (H1).

Tabela 2.  
*Correlações, Médias e Desvios-padrão das Variáveis em Estudo*

Variável	N	M	DP	1	2	3	4	5	6	7
1. Desempenho da equipa	95	4.03	0.59	-						
2. Viabilidade do grupo	95	4.06	0.55	.62**	-					
3. Processos de melhoria de grupo	95	3.86	0.63	.68**	.59**	-				
4. Liderança transformacional	100	3.92	0.63	.34**	.41**	.36**	-			
5. Autonomia Grupal	100	3.47	0.53	.38**	.36**	.27**	.57**	-		
6. Qualidade da Experiência Grupal	100	4.04	0.53	.35**	.36**	.39**	.61**	.49**	-	
7. N° de elementos da equipa	87	7.93	9.15	-.10	-.01	-.17	-.15	-.26*	-.32**	-

Nota: \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

No teste da hipótese H1, uma vez que, como vimos, a variável de controlo (número de elementos da equipa) se correlacionou significativamente com a autonomia grupal, tal facto foi considerado na análise efetuada. Assim, para testar esta hipótese foi conduzida uma análise de regressão hierárquica. No primeiro passo foi introduzida dimensão da equipa e, no segundo passo, a liderança transformacional. Tal como previsto pela hipótese H1, verificou-se um efeito positivo da liderança transformacional sobre a autonomia grupal ( $\alpha = .53, p < .001$ ) (cf. Tabela 3), o que apoia a primeira hipótese apresentada no estudo.

Tabela 3.  
*Resultados da Análise da Regressão hierárquica da Liderança transformacional como preditora da Autonomia Grupal*

Variáveis	B	EPB	$\beta$	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$
Passo 1				.07**	
Nº de elementos da Equipa	-0.02	0.01	-.26**		
Passo 2				.34***	.27***
Nº de elementos da Equipa	-0.01	0.01	-.18		
Liderança transformacional	0.46	0.08	.53***		

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

A hipótese H2a, foi também suportada pelo teste de hipóteses, uma vez que se verificou um efeito positivo significativo da autonomia grupal no desempenho grupal ( $\beta = .28, p = .018$ ) (cf. Tabela 4).

De acordo com a hipótese H2b, era de esperar um efeito positivo significativo da autonomia grupal sobre a viabilidade de grupo. No entanto, tal não se verificou ( $\beta = .19, p = .093$ ) (cf. Tabela 4), o que rejeita a hipótese H2b.

Tabela 4.  
*Resultados da Análise da Regressão do Efeito Mediador da Autonomia Grupal*

Modelo	B	EPB	$\beta$	R <sup>2</sup>
Variável dependente: Desempenho grupal				.17***
Liderança Transformacional	0.18	0.11	.19	
Autonomia Grupal	0.30	0.13	.28*	
Variável dependente: Viabilidade de grupo				.19***
Liderança Transformacional	0.26	0.10	.30*	
Autonomia Grupal	0.20	0.12	.19	
Variável dependente: Processos de melhoria de grupo				.14**
Liderança Transformacional	0.31	0.12	.31*	
Autonomia Grupal	0.10	0.14	.09	

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



Segundo a hipótese H2c, era de esperar um efeito positivo significativo da autonomia grupal sobre a qualidade da experiência grupal. No entanto, à semelhança do que ocorreu para H2b, também H2c não recebeu suporte empírico ( $\beta = .15, p = .159$ ) (cf. Tabela 5).

Tabela 5.

*Resultados da Análise da Regressão hierárquica da Autonomia Grupal como preditora da Qualidade da Experiência Grupal*

Variáveis	B	EPB	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$
Passo 1				.10**	
Nº de elementos da Equipa	-0.02	0.01	-.32**		
Passo 2				.41***	.31***
Nº de elementos da Equipa	-0.01	0.01	-.21*		
Liderança transformacional	0.40	0.09	.47***		
Autonomia grupal	0.14	0.10	.15		

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

A hipótese H2d também não recebeu suporte empírico uma vez que não se verificou um efeito significativo da autonomia grupal sobre os processos de melhoria de grupo ( $\beta = .09, p = .452$ ) (cf. Tabela 4).

A hipótese H3a relativa ao papel mediador da autonomia grupal no desempenho grupal foi, suportada (cf. Tabela 4), uma vez que:

(a) a liderança transformacional apresentou uma relação positiva significativa com a autonomia grupal ( $\alpha = .53, p < .001$ );

(b) a autonomia grupal revelou uma relação positiva significativa com o desempenho grupal ( $\beta = .28, p = .018$ ) (quando o efeito da liderança transformacional foi controlado); o efeito mediado estimado ( $\alpha\beta = .15$ ) foi também estatisticamente significativo ( $P = Z\alpha \times Z\beta = 14.56, p < .05$ ).

Uma vez que o efeito direto da liderança transformacional no desempenho perdeu a significância estatística ( $\tau = .19, p = .109$ ), a autonomia grupal medeia totalmente a relação entre a liderança transformacional e o desempenho grupal.

Por seu lado, as hipóteses H3b, H3c e H3d relativas ao efeito mediador da autonomia grupal na relação entre a liderança transformacional e, respetivamente, a viabilidade de grupo, a qualidade da experiência grupal e os processos de melhoria da equipa não receberam suporte empírico uma vez que, como vimos, não se verificou um efeito significativo da autonomia grupal sobre cada um desses critérios de eficácia.

#### IV - Discussão

O principal objetivo da nossa investigação consistiu em testar o papel mediador da autonomia grupal na relação entre a liderança transformacional e a eficácia grupal, tendo por base uma abordagem do tipo IMOI (*Input, Mediador, Output, Input*).

Tal como previsto na nossa hipótese H1, a liderança transformacional revelou um efeito positivo, estatisticamente significativo sobre a autonomia grupal. Este resultado é consistente com os resultados encontrados noutras investigações, nas quais se verificaram, quer relações positivas significativas entre a liderança transformacional e a autonomia (Hetland, Hetland, Andreassen, Pallesen, & Notelaers, 2011; Hetland, Skogstad, Hetland, & Mikkelsen, 2011), quer entre a liderança transformacional e o *empowerment* (e.g., Avey, Hughes, Norman, & Luthans, 2008; Dvir, Eden, Avolio, & Shamir, 2002; Hsu & Mujtaba, 2011). Desta forma, os resultados sugerem que quanto mais elevados os níveis de liderança transformacional, mais elevados serão os níveis de autonomia experienciados pelo grupo. Tal resultado é consistente com a literatura, visto que, segundo Bass (1999), ao tornarem-se mais transformacionais, os líderes promovem a autonomia nos seus seguidores, oferecendo aos seus colaboradores liberdade na forma como executam e cumprem as suas tarefas (Kirkman et al., 2009). Para além disso, ao direcionar a auto-motivação dos seguidores para os objetivos do grupo (Bass, 1985), o líder transformacional, aumenta a probabilidade de o grupo prosseguir autonomamente os objetivos (Shamir et al., 1993).

No que diz respeito à relação entre a autonomia grupal e o desempenho grupal (hipótese H2a), e tal como o previsto, foi possível verificar uma relação positiva entre as variáveis. Este resultado é, igualmente, consistente com os resultados encontrados noutras investigações, nas quais se verificaram, quer relações moderadamente fortes entre a autonomia grupal e o desempenho grupal (Stewart, 2006), quer relações positivas entre a autonomia grupal e a produtividade (Campion et al., 1993; Pearson, 1992). Desta forma, os resultados sugerem que um mais elevado poder de decisão e liberdade por parte dos membros do grupo a respeito das suas tarefas produz um efeito, positivo e estatisticamente significativo sobre os níveis de desempenho do grupo. Tal resultado é consistente com a literatura, visto que a autonomia grupal permite que as equipas melhorem o desempenho através da adaptação às exigências e às variações no ambiente de trabalho (Manz & Stewart, 1997; Pearce & Ravlin, 1987). Para além disso, os elevados níveis de autonomia grupal, conduzem a um aumento da informação disponível por parte dos membros da equipa, o que contribui para uma melhoria do desempenho grupal (Hollenbeck, Ilgen, Lépine, Colquitt, & Hedlund, 1998).

Embora se tenha verificado uma associação (correlação) entre a autonomia e a viabilidade de grupo, a qualidade da experiência grupal e os processos de melhoria da equipa, os resultados das análises de regressão realizadas revelaram que, quando controlado o efeito da liderança transformacional sobre cada um dos referidos critérios de eficácia, o efeito

da autonomia grupal sobre esses mesmos critérios de eficácia se revelou não estatisticamente significativo, facto que levou à rejeição das nossas hipóteses H2b, H2c e H2d.

No que diz respeito às nossas hipóteses de mediação (H3a, H3b, H3c e H3d), somente encontrámos sustentação empírica para H3a. Com efeito, a autonomia grupal revelou-se um mediador da relação entre a liderança transformacional e o desempenho de grupo. A mediação obtida foi uma mediação total, o que indica que, nos grupos por nós estudados, o impacto da liderança transformacional no desempenho grupal é totalmente explicado pela autonomia grupal. É a autonomia grupal que quando atribuída pelo líder transformacional produz, impacto no desempenho da equipa, deixando de existir um efeito direto da liderança no desempenho. Tal como é sustentado pela literatura, ao oferecerem aos colaboradores liberdade e autonomia na forma como executam e cumprem as suas tarefas (Kirkman et al., 2009), os líderes transformacionais, aumentam a probabilidade de o grupo prosseguir autonomamente os objetivos (Shamir et al., 1993), e obter elevados níveis de eficácia.

Ao contrário do previsto, a autonomia grupal não mediou o efeito da liderança transformacional na viabilidade de grupo, na qualidade da experiência grupal e nos processos de melhoria da equipa. Importa referir, no entanto, que, embora a autonomia grupal não tenha mediado a relação entre a liderança transformacional e as variáveis anteriormente referidas, verificou-se uma relação estatisticamente significativa entre a liderança transformacional e os três critérios da eficácia (viabilidade de grupo, qualidade da experiência grupal e processos de melhoria da equipa), isto é, o efeito da liderança transformacional sobre aquelas variáveis é um efeito direto ou, eventualmente, mediado por outras variáveis que não a autonomia grupal. Este resultado é consistente com os resultados encontrados noutras investigações, nas quais se verificaram relações positivas significativas, quer entre a liderança transformacional e a investigação e desenvolvimento de inovações (Keller, 1992), quer entre a liderança transformacional e a satisfação dos subordinados (Lowe et al., 1996), que tal como a qualidade da experiência grupal é um critério de medida da dimensão social da eficácia.

Globalmente, os resultados do nosso estudo sugerem, assim, que quanto mais um líder adotar comportamentos transformacionais, mais elevados serão os níveis de eficácia grupal (de forma direta para dimensões da eficácia como a social, a perenidade ou a inovação, ou através da autonomia grupal, no caso do desempenho). Estes resultados convergem, como vimos, com a literatura empírica sendo, igualmente consistentes com as posições concetuais dos investigadores que se dedicam ao estudo da liderança transformacional, nomeadamente Bass e Avolio (2003), para quem o líder transformacional através dos seus comportamentos-chave – influência idealizada, estimulação intelectual, inspiração motivacional e consideração individualizada – contribuem para o aumento da eficácia nos seus diversos níveis (individual, grupal e organizacional).

## **V – Conclusões, limitações e sugestões para futuras investigações**

Dada a prevalência das equipas de trabalho nas organizações e a cada vez maior importância atribuída à liderança transformacional e à autonomia grupal no funcionamento e nos resultados de grupo, compreender a relação entre aquelas variáveis e entre elas e a eficácia grupal constitui, na nossa opinião, um contributo relevante. Tendo por base uma abordagem do tipo IMOI, o presente estudo teve, por isso, como objetivo analisar a influência da liderança transformacional na eficácia grupal, considerando a autonomia grupal como variável mediadora.

Partindo de uma revisão da literatura que sustentou um conjunto de hipóteses de investigação relativas às relações entre as variáveis acima referidas, conduziu-se um estudo empírico para a prossecução do objetivo enunciado.

Os resultados do estudo efetuado mostraram que a liderança transformacional se relacionava positivamente com a autonomia grupal e que a autonomia grupal se relacionava positivamente com o desempenho grupal. Para além disso, a autonomia grupal mediou totalmente a relação entre a liderança transformacional e o desempenho grupal. Sob o ponto de vista da intervenção, este resultado sugere que ao nível da gestão de uma equipa, a promoção da autonomia grupal, isto é, a delegação para o grupo, de um conjunto de decisões acerca da realização das tarefas, promovendo maior liberdade e independência, constitui uma estratégia com reflexos positivos no desempenho grupal (Kirkman et al., 2009; Langfred, 2000, 2005; Stewart & Barrick, 2000).

Embora a autonomia grupal não se tenha revelado mediadora da relação entre a liderança transformacional e os restantes critérios da eficácia grupal avaliados (viabilidade de grupo, qualidade da experiência grupal e processos de melhoria da equipa), importa assinalar que os nossos resultados (através dos valores de correlação encontrados) revelaram uma relação positiva entre a autonomia e esses critérios, facto que sugere, desde logo, a importância de realizar novos estudos que melhor clarifiquem este conjunto de relações. Importa, igualmente, salientar que os resultados obtidos mostraram a influência da liderança transformacional sobre a viabilidade de grupo, a qualidade da experiência grupal e os processos de melhoria da equipa, contribuindo, assim, para reforçar, sob o ponto de vista da intervenção, a importância do papel da liderança nos resultados (eficácia) de grupo. Eles abrem, igualmente, campo, ao nível da investigação, para a realização de novos estudos incluindo outras variáveis que possam constituir mediadores da relação entre a liderança transformacional e os referidos critérios de eficácia.

Apesar da relevância dos resultados encontrados, existem, no entanto, algumas limitações que importa salientar. Em primeiro lugar, o desenho transversal do estudo, impossibilita a inferência empírica de causalidade entre as variáveis em estudo. Em segundo lugar, o facto de se ter recorrido ao método de amostragem por conveniência ou acessibilidade implica que a

generalização dos resultados seja feita de forma cuidadosa. Em terceiro lugar, a dimensão da amostra colocou algumas restrições à utilização de outras técnicas de análise de dados, nomeadamente a análise do modelo de equações estruturais, o que permitiria, para além de controlar o efeito do erro de medição, testar de forma completa e simultânea todas as relações definidas pelas hipóteses. Também o facto de se ter utilizado o questionário autoadministrado, pode ter constituído uma limitação ao presente estudo, uma vez que, no caso particular dos líderes, pode ter ocorrido o fenómeno de desejabilidade social, apresentando assim uma imagem favorável da equipa (as médias elevadas na avaliação feita pelos líderes aos diversos critérios de eficácia a que responderam, parecem indiciar tal). Por último, o facto de se ter recorrido somente a medidas de autorrelato poderá conduzir ao *common method variance*, isto é, a um erro sistemático ou de contaminação devido ao método utilizado (Conway, 2002).

Desta forma, para futuras investigações, seria relevante, adotar um desenho longitudinal de forma a poder inferir causalidade entre as variáveis. Também estudos que incluam amostras de maiores dimensões seriam importantes, não só para verificar a consistência dos nossos resultados, como também para incluir outros modelos de análise da mediação, como por exemplo o modelo de equações estruturais. Para além disso, seria também importante ter em conta, em futuras investigações, a utilização de uma abordagem multi-método e de medidas objetivas de avaliação de algumas variáveis (e.g., desempenho, perenidade, inovação), de modo a reduzir eventuais erros relacionados com o método utilizado.

Adicionalmente, é relevante, na nossa opinião, que futuras investigações incluam outras variáveis e analisem o seu papel enquanto mediadores ou moderadores das relações que estudámos, bem como incidam sobre outros critérios de eficácia grupal.

### Bibliografia

- Adler, P. S., & Cole, R. E. (1993). Designed for learning: a tale of two auto plants. *Sloan Management Review Spring*, 34(3), 85-94.
- Albuquerque, L. B. G. (2016). *Team resilience and team effectiveness: Adaptation of measuring instruments*. Dissertação de mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Coimbra, Portugal.
- Allen, N. J., & Hecht, T. D. (2004). The 'romance of teams': Toward an understanding of its psychological underpinnings and implications. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 439-461.
- Aniceto, D. (2016). *Liderança Transformacional e Eficácia Grupal: o papel mediador dos Comportamentos de Aprendizagem*. Dissertação de mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Coimbra, Portugal.
- 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.
- Avey, J. B., Hughes, L. W., Norman, S. M., & Luthans, K. W. (2008). Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(2), 110-126.
- Avolio, B. J. (2005). *Leadership development in balance: made/born*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1990). *The Full Range of Leadership Development: Basic/advanced manuals*. Binghamton, NY: Bass/Avolio and Associates.
- Banker, R. D., Field, J. M., Schroeder, R. G., & Sintia, K. K. (1996). Impact of work teams on manufacturing performance: A longitudinal field study. *Academy of Management Journal*, 39(4), 867-890.
- Barker, J. R. (1993). Tightening the iron cage: concertive control in selfmanaging teams. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 408-437.
- Bass, B. M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1992). Assessing the charismatic leader. In M. Syrett & C. Hogg (Eds.), *Frontiers of leadership* (pp. 414-418). Oxford, U.K: Blackwell.
- 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. (2003). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-122.

- 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.
- Beek, D. (2011). *Team performance within the context of sports; the influence of transformational leadership on team performance and the mediating role of team commitment*. Unpublished master dissertation, Tilburg University.
- Bosch, D. (2013). The Impact of Transformational Leadership on Leader-Follower Work Value Congruence. *International Journal of Business and Social Research*, 3(8), 18-31.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283.
- Breaugh, J. A. (1985). The measurement of work autonomy. *Human relations*, 38(6), 551-570.
- Brewer, M. B., & Kramer, R. M. (1986). Social Identity and Cooperation in Social Dilemmas. *Rationality and Society*, 18(4), 443-470.
- Brown, T. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: Guilford.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organisations*. London: Sage Publications.
- 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, C. S., Stagl, K. C., Salas, E., Pierce, L., & Kendall, D. (2006). Understanding team adaptation: a conceptual analysis and model. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1189-1207
- 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.
- Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel psychology*, 46(4), 823-850.
- Carless, S., Mann, L., & Wearing, A. (1995). *An empirical test of the transformational leadership model*. Symposium conducted at the Inaugural Australian Industrial and Organizational Psychology Conference, Sydney, Australia.
- Carless, S., Wearing, L., & Mann, L. (2000). A Short Measure of Transformational Leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389-405.

- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of management*, 23(3), 239-290.
- Cohen, S. G., & Ledford, G. E. (1994). The effectiveness of self-managing teams: A quasi-experiment. *Human Relations*, 47(1), 13-43.
- Cohen, S. G., Ledford, G. E., & Spreitzer, G. M. (1996). A predictive model of self-managing work team effectiveness. *Human relations*, 49(5), 643-676.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.
- Conway, J. M. (2002). Method variance and method bias in industrial and organizational psychology. In S. G. Rogelberg (Ed.), *Handbook of research methods in industrial and organizational psychology* (pp. 344-365). Oxford: Blackwell Publishing.
- Cordery, J. L., Mueller, W. S., & Smith, L. M. (1991). Attitudinal and behavioral effects of autonomous group working: A longitudinal field study. *Academy of Management Journal*, 34(2), 464-476.
- Cummings, T. G. (1978). Self-regulating work groups: A socio-technical synthesis. *Academy of management Review*, 3(3), 625-634.
- De Hoogh, A. H., Greer, L. L., & Den Hartog, D. N. (2015). Diaboliical dictators or capable commanders? An investigation of the differential effects of autocratic leadership on team performance. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 687-701.
- DeGroot, T., Kiker, D. S., & Cross, T. C. (2000). A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 356-371.
- Devine, D. J., Clayton, L. D., Phillips, J. L., Dunford, B. B., & Melner, S. B. (1999). Teams in organizations prevalence, characteristics, and effectiveness. *Small Group Research*, 30(6), 678-711.
- Dimas, I., Alves, M., Lourenço, P.R., & Rebelo, T. (in press). *Instrumentos de Avaliação de Equipas de Trabalho*. Lisboa: Sílabo.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of management journal*, 45(4), 735-744.
- Fry, L. W., & Slocum, J. W. (1984). Technology, structure, and workgroup effectiveness: A test of a contingency model. *Academy of Management Journal*, 27(2), 221-246.
- Gamero, N., González-Romá, V., & Peiró, J. M. (2008). The influence of intra-team conflict on work teams' affective climate: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(1), 47-69.
- Gladstein, D. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 499-517.
- Goodman, P. S., Devadas, R., & Hughson, T. L. G. (1988). Groups and productivity: Analyzing the effectiveness of self-managing teams. In



- J. P. Campbell & R. J. Campbell (Eds.), *Productivity in organizations* (pp. 295-327). San Francisco: Jossey-Bass.
- Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual review of psychology*, 47(1), 307-338.
- Hackman, J. R. (1983). A normative model of work team effectiveness (Technical report, No.2). *Research Program on Group Effectiveness*. Yale, MI: Yale school of organization and management.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Hetland, H., Hetland, J., Andreassen, C., Pallesen, S., & Notelaers, G. (2011). Leadership and fulfillment of the three basic psychological needs at work. *Career Development International*, 16(5), 507-523.
- Hetland, H., Skogstad, A., Hetland, J., & Mikkelsen, A. (2011). Leadership and learning climate in a work setting. *European Psychologist*, 16, 163-173.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2012). *Investigação por questionário* (2.<sup>a</sup> Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., LePine, J. A., Colquitt, J. A., & Hedlund, J. (1998). Extending the multilevel theory of team decision making: Effects of feedback and experience in hierarchical teams. *Academy of Management Journal*, 41(3), 269-282.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of applied psychology*, 78(6), 891-902.
- Hsu, S. Y., & Mujtaba, B. G. (2011). Team transformational leadership, trust, satisfaction, and commitment: The testing of a structural equation model in software development teams. *Review of Business Information Systems*, 11(3), 17-28.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMO models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517-543.
- Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management science*, 28(3), 315-336.
- Jesuino, J. C. (1987). *Processos de Liderança*. Lisboa: Livros Horizonte lda.
- 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.

- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4), 525-544.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: empowerment and dependency. *Journal of applied psychology*, 88(2), 246-255.
- Keller, R. T. (1992). Transformational leadership and the performance of research and development project groups. *Journal of Management*, 18(3), 489-501.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management journal*, 42(1), 58-74.
- Kirkman, B. L., Chen, G., Farh, J. L., Chen, Z. X., & Lowe, K. B. (2009). Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination. *Academy of Management Journal*, 52(4), 744-764.
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E., & Gibson, C. B. (2004). The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction. *Academy of Management Journal*, 47, 175-192.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1987). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kovjanic, S., Schuh, S. C., Jonas, K., Quaquebeke, N. V., & Dick, R. (2012). How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination-based analysis of employees' needs as mediating links. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1031-1052.
- 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.
- Langfred, C. W. (2000). The paradox of self-management: Individual and group autonomy in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 563-585.
- Langfred, C. W. (2005). Autonomy and Performance in Teams: The Multilevel Moderating Effect of Task Interdependence. *Journal of Management*, 31, 513-529.
- Lorinkova, N. M., Pearsall, M. J., & Sims, H. P. (2013). Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams. *Academy of Management Journal*, 56(2), 573-596.
- Lourenço, P. R. (2002). *Concepções e dimensões da eficácia grupal: desempenho e níveis de desenvolvimento*. Dissertação de doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Coimbra, Portugal.
- Lourenço, P. R., Miguez, J., Gomes, A. D., & Carvalho, C. (2004). Eficácia grupal: Análise e discussão de um modelo multidimensional. *Psychologica*, Extra-Série, 611-621.

- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- 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.
- Man, D. C., & Lam, S. S. (2003). The effects of job complexity and autonomy on cohesiveness in collectivistic and individualistic work groups: a cross-cultural analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 24(8), 979-1001.
- Manz, C. C., & Stewart, G. L. (1997). Attaining flexible stability by integrating total quality management and socio-technical systems theory. *Organization Science*, 8(1), 59-70.
- Markham, S. E., & Markham, I. S. (1995). Self-management and self-leadership reexamined: A levels-of-analysis perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(3), 343-359.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software e aplicações*. Pêro Pinheiro: Report Number.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410-476.
- Moreland, R. L. (1996). Lewin's legacy for small-groups research. *Systems practice*, 9(1), 7-26.
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2009). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of management*, 36(1), 5-39.
- Morgeson, F., Aiman-Smith, L., & Campion, M. (1997). Implementing Work Teams: Recommendations From Organizational Behavior and Development Theories. In M. M. Beyerlein, D. A. Johnson & S. T. Beyerlein (Eds.), *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams: Vol. 4. Team implementation issues* (pp. 1-44). Greenwich: JAI Press Inc.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1990). Beyond the charismatic leader: Leadership and organisational change. *California Management Review*, 32(2), 77-97.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Pearce, J. A., & Ravlin, E. C. (1987). The design and activation of self-regulating work groups. *Human Relations*, 40(11), 751-782.
- Pearson, C. A. (1992). Autonomous workgroups: An evaluation at an industrial site. *Human relations*, 45(9), 905-936.
- Pessoa, C. (2016). *Liderança Transformacional e Eficácia Grupal: O Papel Mediador da Resiliência e dos Comportamentos de Suporte*.

- Dissertação de mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Coimbra, Portugal.
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Reuveni, Y., & Vashdi, D. R. (2015). Innovation in multidisciplinary teams: The moderating role of transformational leadership in the relationship between professional heterogeneity and shared mental models. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(5) 1-15.
- Rico, R., de la Hera, C. M. A., & Taberner, C. (2010). Efectividad de los Equipos de Trabajo, una Revisión de la Última Década de Investigación (1999-2009). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(1), 57-79.
- Riechmann, D. (1992). High involvement, high performance teams in higher education: The impact of leadership. In K. E. Clark, M. B. Clark, & D. P. Campbell (Eds.), *Impact of leadership* (pp. 257-268). Greensboro, N.C.: Center for Creative Leadership.
- 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.
- Salas, E., Stagl, K. C., Burke, C. S., & Goodwin, G. F. (2007). Fostering team effectiveness in organizations: Toward an integrative theoretical framework of team performance. In R. A. Dienstbier, J. W. Shuart, W. Spaulding, & J. Poland (Eds.), *Modeling complex systems: Motivation, cognition and social processes: Nebraska Symposium on Motivation* (Vol. 51, pp. 185-243). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Sashkin, M. (1988). The visionary leader. In J. A. Conger, & R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: the elusive factor in organizational effectiveness* (pp. 122-160). San Francisco: Jossey-Bass.
- Savoie, A., & Beaudin, G. (1995). Les équipes de travail: que faut-il en connaître? *Psychologie du travail et des organisations*, 1(2-3), 116-137.
- Savoie, A., Larivière, C., & Brunet, L. (2006). Équipes de travail en milieu de santé et efficacité. *Objectif Prévention*, 29(1), 20-21.
- Schriesheim, C. A., & Neider, L. L. (1989). Leadership theory and development: the coming a "New Phase". *Leadership & Organization Development Journal*, 10(6), 17-26.

- Seers, A., Petty, M. M., & Cashman, J. F. (1995). Team-member exchange under team and traditional management: a naturally occurring quasiexperiment. *Group and Organization Management*, 20(1), 18-38.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization science*, 4(4), 577-594.
- Song, C., Park, K. R., & Kang, S. W. (2015). Servant leadership and team performance: The mediating role of knowledge-sharing climate. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 43(10), 1749-1760.
- Sosik, J. J., Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (1997). Effects of leadership style and anonymity on group potency and effectiveness in a group decision support system environment. *Journal of applied psychology*, 82(1), 89-103.
- Stewart, G. L. (2006). A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of management*, 32(1), 29-55.
- Stewart, G. L., & Barrick, M. R. (2000). Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type. *Academy of management Journal*, 43(2), 135-148.
- Sundstrom, E., De Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work teams: applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45(2), 120-133.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). *Transformational leadership*. New York: Wiley.
- Trist, E. L. (1981). The evolution of sociotechnical systems as a conceptual framework and an action research program. In A. H. Van de Van, & W. F. Joyce (Eds.), *Perspectives on organizational design and behavior* (pp. 19-75). New York: Wiley.
- Van Beveren, P. Q. (2015). *Liderança Transformacional e Autonomia Grupal: Adaptação de Instrumentos de Medida*. Dissertação de Mestrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Coimbra, Portugal.
- Wall, T. D., Kemp, N. J., Jackson, P. R., & Clegg, C. W. (1986). Outcomes of autonomous workgroups: A long-term field experiment. *Academy of Management Journal*, 29(2), 280-304.
- 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.
- Weisman, C. S., Gordon, D. L., Cassard, S. D. (1993). The effects of unit self-management on hospital nurses' work process, work satisfaction, and retention. *Medical Care*, 31(5), 381-393.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*, 15(2), 251-289.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Yukl, G. A. (1994). *Leadership in organizations* (3rd ed.) Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Zhu, W., Sosik, J. J., Riggio, R. E., & Yang, B. (2012). Relationships between transformational and active transactional leadership and followers' organizational identification: The role of psychological empowerment. *Journal of Behavioral and Applied Management*, *13*(3), 186-212.

## **Anexos**

Anexo 1 – Carta de Apresentação

Anexo 2 – Projeto de Investigação

Anexo 3 – 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.<sup>a</sup> Doutora Isabel Dórdio Dimas, Prof. Doutor Paulo Renato Lourenço e Prof.<sup>a</sup> 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



## **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.

Variáveis em estudo:

- Clima organizacional - Conjunto de percepções partilhadas pelos trabalhadores de uma determinada organização;

- Aprendizagem grupal - processo que se caracteriza pela aquisição, partilha e integração do conhecimento por parte dos membros do grupo;
- Comprometimento afetivo - relação de vinculação que o trabalhador estabelece com a organização onde trabalha;
- Liderança Transformacional – traduz-se nos seguintes comportamentos: comunicar a visão, desenvolver os colaboradores, fornecer apoio, delegar poder e capacitar os colaboradores, ser inovador, liderar pelo exemplo e ser carismático;
- Comportamentos de suporte – grau em que os membros de cada equipa dão apoio uns aos outros, quando necessário, durante a realização de tarefas;
- Resiliência - num nível grupal, a resiliência traduz-se na capacidade da equipa enfrentar e superar fracassos, contratempos, conflitos ou qualquer outra ameaça ao bem-estar da equipa;
- Autonomia – grau de liberdade de que as equipas dispõem para decidir como conduzir as suas tarefas.

### **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 organizações 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.

## 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]

Produção  Comercial

Administrativa  Gestão

Outra. Qual? \_\_\_\_\_

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

	Muito baixo			Muito alto	
	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:

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

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

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
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**  
**(Autonomia)**

São, em seguida, apresentadas algumas afirmações relativas ao seu grupo 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:

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

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. A equipa é livre de decidir como realizar o seu trabalho.					
2. A equipa é livre para escolher o(s) método(s) a utilizar no desenvolvimento do trabalho.					
3. A equipa pode escolher como conduzir o processo de trabalho.					
4. A equipa pode decidir quando realizar as diversas tarefas.					
5. A equipa tem controlo na calendarização do trabalho de equipa.					
6. A equipa tem controlo sobre a sequência das tarefas da equipa.					
7. A equipa tem poder para decidir os seus objectivos.					

**(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:

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

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
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:

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

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
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:

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

**O meu líder...**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
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.					

**(Aprendizagem Grupal)**

O conjunto das seguintes afirmações tem como objetivo caracterizar a sua equipa de trabalho no que diz respeito aos processos de aprendizagem. 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:

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

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. A informação recolhida pelos membros da equipa é complementada com informação de outros membros da equipa.					
2. Chegamos a conclusões coletivas a partir das ideias discutidas na equipa.					
3. Os membros da equipa desenvolvem as informações e ideias uns dos outros.					
4. Os membros da equipa escutam-se atentamente uns aos outros.					
5. Se algo não está claro, fazemos perguntas uns aos outros.					
6. Se um membro da equipa dá a sua opinião, em seguida ele ou ela pede a opinião dos restantes membros.					
7. Encorajamo-nos uns aos outros a ver o nosso trabalho sob diferentes perspetivas.					
8. Depois de errar, a equipa procura em conjunto analisar o que causou esse erro.					
9. Na nossa equipa, achamos que é útil analisar os erros.					
10. Se alguma coisa falhou, a equipa dedica o tempo necessário para pensar seriamente nisso.					
11. Depois de um erro cometido, este é cuidadosamente analisado.					
12. Os membros da equipa expõem os seus erros, para prevenir que outros membros cometam o mesmo erro.					
13. Na nossa equipa discutimos os erros, porque os erros e soluções podem fornecer informações importantes.					
14. Na nossa equipa, discutimos os erros entre nós.					
15. Os erros são discutidos abertamente.					
16. Discutimos frequentemente os nossos métodos de trabalho.					
17. Como equipa, discutimos regularmente em que medida somos eficazes a colaborar.					
18. Na nossa equipa revemos frequentemente os procedimentos de trabalho.					
19. Despendemos, com regularidade, o tempo necessário para refletir sobre como melhorar os nossos métodos de trabalho.					
20. Na nossa equipa verificamos o que podemos aprender com os nossos resultados.					
21. Na nossa equipa verificamos se as nossas ações resultaram naquilo que era esperado.					
22. Na nossa equipa avaliamos os resultados das nossas ações.					
23. Procuramos obter feedback acerca dos nossos métodos de trabalho.					
24. Analisamos o nosso desempenho em conformidade com outras equipas.					
25. Procuramos obter feedback acerca dos nossos resultados, a partir de membros internos e externos à organização.					

26. Na nossa equipa experimentamos outros métodos de trabalho.					
27. A nossa equipa testa novos métodos de trabalho.					
28. Em conjunto, planeamos testar novos métodos de trabalho.					

### (Comprometimento afetivo)

O conjunto das seguintes afirmações tem como objetivo caracterizar a sua relação com a sua equipa de trabalho. Neste sentido, diga, por favor, em que medida concorda ou discorda com cada uma das afirmações. Assinale com uma cruz (x) a opção que melhor se adequa à sua situação, utilizando a seguinte escala:

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

Nesta equipa...

	1	2	3	4	5
1. Esta equipa tem muito significado pessoal para mim.					
2. Não tenho um grande sentimento de pertença para com esta equipa.					
3. Gostaria muito de desenvolver o resto da minha carreira nesta equipa.					
4. Sinto mesmo os problemas desta equipa como meus.					
5. Não me sinto ligado/a a esta equipa.					
6. Não me sinto como fazendo “parte da família” nesta equipa.					

### (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:

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

	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.					

**(CLIOR)**

De seguida serão apresentadas algumas afirmações relativas a alguns aspectos relacionados com o funcionamento da sua organização. Refira o grau em que concorda ou discorda com as afirmações, assinalando com uma cruz (x) a opção que melhor se adequa, utilizando a seguinte escala:

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

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. As relações com as minhas chefias são boas.					
2. As minhas chefias encorajam-me quando tenho problemas, para que os possa resolver.					
3. As minhas sugestões sobre o trabalho são ouvidas.					
4. São dadas oportunidades de formação.					
5. Se necessito de ajuda por excesso de trabalho, são-me dados os meios necessários.					
6. Os objetivos do meu trabalho estão claramente definidos.					
7. As chefias sabem escutar os seus colaboradores.					
8. Socialmente, o meu trabalho tem o prestígio que merece.					
9. No meu trabalho, são valorizadas as sugestões inovadoras.					
10. Os meus superiores felicitam-me quando faço algo bem.					
11. O meu trabalho está bem definido.					
12. Os prazos estabelecidos são adequadamente cumpridos.					
13. As minhas chefias vigiam de perto o meu trabalho.					
14. Os meus superiores não respondem às minhas solicitações.					
15. Nesta organização, tudo é decidido a partir de cima.					



