



Universidade de Coimbra Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

O papel mediador do comprometimento afetivo com a equipa na relação entre a confiança e a inovação em equipas com algum grau de virtualidade

Liliana Pereira Rodrigues Martinho de Bastos (e-mail: lprmb@homail.com)

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



# O papel mediador do comprometimento afetivo com a equipa na relação entre a confiança e a inovação em equipas com algum grau de virtualidade

A inovação grupal permite às organizações alcançar vantagem competitiva. Neste sentido, compreender os fatores que influenciam essa variável tem sido o objeto de estudo de diversas investigações. Com base numa abordagem de tipo IMOI, a presente dissertação teve como objetivo analisar, em contexto de equipas com algum grau de virtualidade, a relação entre a confiança e a inovação grupal, considerando o comprometimento afetivo com a equipa como variável mediadora. Para a prossecução do objetivo enunciado foi realizado um estudo empírico, de natureza transversal, incidindo sobre 57 equipas de trabalho portuguesas de diversos setores de atividade. Recorrendo ao inquérito por questionário como método de recolha de informação, os dados foram analisados ao nível grupal, tendo sido testado um modelo de mediação simples, com recurso ao PROCESS.

Os resultados revelaram uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a confiança grupal e o comprometimento afetivo com a equipa, e valores próximos da significância estatística (marginalmente significativos) no que diz respeito à relação entre o comprometimento afetivo e a inovação grupal. A hipótese de mediação não foi suportada. Estes resultados reforçam a literatura que alerta para a relevância da confiança grupal como estratégia para aumentar o comprometimento afetivo com a equipa e sugerem que este pode constituir uma variável a não negligenciar na promoção da inovação grupal.

Palavras chave: confiança grupal, comprometimento afetivo com a equipa, inovação grupal, virtualidade da equipa.

#### The mediating role of the affective commitment with the team in the relationship between trust and innovation in teams with some degree of virtuality

Group innovation enables organizations to achieve competitive advantage. In this sense, understanding the factors that influence this variable has been the object of study of several studies. Based on an IMOI approach, this dissertation aimed to analyze, in the context of teams with some degree of virtuality, the relationship between trust and group innovation, considering the affective commitment with the team as a mediating variable. To achieve the proposed objective, an empirical study was carried out, with a cross-sectional nature, focusing on 57 Portuguese work teams from different sectors of activity. Using the questionnaire survey as a method of collecting information, the data were analyzed at group level, and a simple mediation model using PROCESS was tested.

The results revealed a positive and statistically significant relationship between group trust and affective commitment with the team, and values close to the statistical significance (marginally significant) regarding the relationship between affective commitment and group innovation. The mediation hypothesis was not supported. These results reinforce the literature that consider of the relevance of group trust as a strategy to increase the affective commitment with the team and suggests that it may constitute a variable not to neglect in promoting group innovation.

Key words: group trust, affective commitment to the team, group innovation, team virtuality.

#### Agradecimentos

À minha mãe, um modelo e exemplo de que muito me orgulho, que tornou possível esta oportunidade de aprendizagem e crescimento e me ensinou a seguir os meus sonhos com determinação, tendo acreditado sempre em mim sem nunca me permitir desistir.

Ao meu orientador, Professor Doutor Paulo Renato Lourenço, por todo o conhecimento, exigência, rigor e orientação. Sem o seu apoio, disponibilidade e dedicação este projeto não seria possível. Obrigada, também, por ter contribuído não só para o meu crescimento profissional, mas também pessoal.

Às Professoras Doutoras Isabel Dimas e Teresa Rebelo, pela boa energia, motivação, conhecimento e contributo científico.

Ao Ricardo Oliveira, por fazer parte de todos os momentos. Obrigada por acreditares em mim quando nem eu o consigo fazer. Obrigada por toda a força e confiança.

Ao melhor que Coimbra me deu: Daniela Teixeira, Inês Gonçalves e todos aqueles que, sem ser preciso nomear, passaram pelo meu coração e vão eternamente lá ficar. À Daniela Lopes, obrigada pelo apoio. À Lúcia Silva, que me fez crescer, acreditar e, sobretudo, a ver o lado positivo de tudo. Obrigada por me ensinares a colocar um sorriso em todas as situações.

A todos os meus amigos de sempre e para sempre, que me ajudaram a atingir este objetivo.

A todas as organizações que aceitaram colaborar no nosso projeto, obrigada pela disponibilidade.

### Índice

Introdução	1
I — Enquadramento conceptual (revisão da literatura)	4
1. Grau de virtualidade nas equipas de trabalho	4
2.Confiança grupal	6
3.Comprometimento afetivo com a equipa	10
4.Inovação grupal	14
5.O papel do comprometimento afetivo com a equipa na rentre a confiança e a inovação grupal	-
II - Objetivos	19
III - Metodologia	20
1.Amostra	20
2. Procedimento de recolha de dados	21
3. Instrumentos de medida	22
4. Estudo piloto	25
5. Procedimentos de análise de dados	26
IV - Resultados	28
1. Qualidades psicométricas dos instrumentos	28
2. Teste de hipóteses	29
V - Discussão	31
VI - Conclusões	33
Bibliografia	37
Anexos	51
Anexo 1: Carta de Apresentação	52
Anexo 2: Projeto de investigação VITEM	55
Anexo 3: Questionário dos Líderes	60
Anexo 4: Questionário dos Membros	64

#### Introdução

De modo a aumentar a competitividade e a aproveitar as oportunidades de desenvolvimento no atual ambiente dinâmico, complexo e imprevisível, as organizações têm vindo a implementar novos modelos de trabalho. Neste contexto, as equipas/ grupos de trabalho¹ surgem como elementos centrais nas organizações de hoje (Zheng, Zhu, & Yang, 2010).

Um grupo ou equipa de trabalho consiste num conjunto de indivíduos (três, no mínimo) que se percecionam e são percecionados por outros como grupo, e interagem entre si regularmente, de uma forma interdependente, para alcançar objetivos comuns, partilhando a responsabilidade pelos resultados (Cohen & Bailey, 1997; Lourenço, Dimas, & Rebelo, 2014). Esta definição de equipa enquanto sistema social complexo, dinâmico e não fechado remete para as interligações que se estabelecem entre os membros, bem como entre estes, a envolvente e as tarefas (Lourenço, 2002).

De acordo com Chen (2007), as equipas de trabalho integram o talento, a energia e os *skills* de cada membro, sendo que a globalização e o avanço das tecnologias de comunicação e informação possibilitam que, cada vez mais, as mesmas sejam constituídas por elementos geograficamente dispersos que recorrem a meios eletrónicos para comunicar e atingir objetivos comuns (Kirkman, Rosen, Tesluk, & Gibson, 2004). Historicamente, essas equipas foram designadas de equipas virtuais. Porém, na tentativa de ir além do problema teórico potencialmente insolúvel do que é ou não é uma equipa virtual, as definições recentes concentram-se no grau de virtualidade de uma equipa (e.g., Bell & Kozlowski, 2002; Kirkman et al., 2004), abandonando a perspetiva dicotómica virtual vs presencial, e enfatizam a omnipresença das interações virtuais em qualquer equipa, sendo, contudo, umas mais virtuais que outras<sup>2</sup> (Griffith, Sawyer, & Neale, 2003; Kirkman, Gibson, & Kim, 2012). Assim, a inclusão desta variável no estudo das equipas de trabalho é pertinente, útil e utilizável, na medida em que pode contribuir para descrever qualquer equipa (e.g., Berry, 2011; Griffith et al., 2003; Kirkman et al., 2012; Morgan, Paucar-Caceres, & Wright, 2014). Neste sentido, em contraste com trabalhos anteriores, que incluem a dispersão geográfica como característica definidora de equipas virtuais (e.g., Cohen & Gibson, 2003; Griffith et al., 2003), sugerimos que as equipas tradicionais também podem exibir níveis elevados de virtualidade, devido a outras dimensões do constructo, como a frequência ou o grau de sincronia e de riqueza dos meios eletrónicos que usam para comunicar.

A adoção de formas mais colaborativas no trabalho, através de equipas, quer tradicionais quer com algum grau de virtualidade, não está, no entanto, ausente de desafios. A construção da confiança grupal, a qual é um elemento

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Em linha com Cohen e Bailey (1997), Lourenço (2002) e Mathieu, Hollenbeck, van Knippenberg e Ilgen (2017), os termos grupo e equipa serão utilizados, no presente trabalho, de forma indiferenciada.

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Nesta perspetiva, no presente estudo, a utilização da designação equipa virtual remete para equipas que apresentam algum grau de virtualidade e não somente para as que são totalmente virtuais.

O papel mediador do comprometimento afetivo com a equipa na relação entre a confiança e a inovação em equipas com algum grau de virtualidade Liliana Pereira Rodrigues Martinho de Bastos (e-mail: lprmb@hotmail.com) 2018

básico para que as equipas realizem todo o seu potencial (Geyskens, Steenkamp, & Kumar, 1998) e pode ser definida como a medida em que cada membro da equipa confia noutro ou, dito de outra forma, como o conjunto das perceções de confiabilidade que os membros de um grupo possuem relativamente uns aos outros (Costa, 2003; Langfred, 2004; Peñarroja, Orengo, Zornoza, Sánchez, & Ripoll, 2015) constitui, sem dúvida, um dos importantes desafios do trabalho em equipa. A confiança grupal integra dois componentes, um afetivo e outro cognitivo. O primeiro associa-se à perceção de existência de partilha de ideias, sentimentos e preocupações na equipa, que se baseia na expetativa de receber apoio e compreensão por parte dos outros. Por sua vez, o segundo remete para o reconhecimento de profissionalismo e competência dos colegas de equipa na realização das tarefas (Dimas, Alves, Lourenço, & Rebelo, 2016).

Diversos estudos têm revelado uma relação positiva entre a confiança e a inovação de uma equipa (e.g., Bao, Yang, Xie, & Zhou, 2004; Hosmer, 1994; Ruppel & Harrington, 2000) o que apoia a ideia de que a confiança constitui uma variável relevante na inovação grupal, ao assegurar às pessoas que não serão penalizadas por partilharem novas ideias (Ruppel & Harrington, 2000). As equipas que se envolvem em processos de inovação procuram, tentam e implementam intencionalmente formas novas e úteis de fazer o seu trabalho, acreditando que serão benéficas e que, por sua vez, melhorarão o desempenho da equipa ou da organização (Bain, Mann, & Pirola-Merlo, 2001; West, 2002; West & Anderson, 1996).

Além disso, o comprometimento afetivo com a equipa, um dos três componentes do modelo integrado de Meyer e Allen (1991), tem sido estudado como uma consequência positiva da confiança (Geyskens, Steenkamp, Scheer, & Kumar,1996; Geyskens et al., 1998; Gounaris 2005; Morgan & Hunt, 1994; Schlechter & Strauss, 2008), bem como um facilitador da inovação (Jafri, 2010; West & Wallace, 1991; Zheng et al., 2010), na medida em que pessoas comprometidas possuem curiosidade ativa, paixão pela aprendizagem, vontade de desafiar o *status quo* e uma ânsia de experimentar novos métodos e estratégias (Frank, 1993).

O comprometimento afetivo com a equipa de trabalho inclui a aceitação dos objetivos e valores da mesma, vontade de exercer esforços notáveis em seu nome e, ainda, um forte desejo de continuar a pertencer a essa equipa (Bishop & Scott, 2000). Assim, o que o diferencia do comprometimento afetivo organizacional é o seu alvo (Pearce & Herbik, 2004).

Deste modo, tanto a confiança como o comprometimento afetivo com a equipa parecem estabelecer uma relação positiva com a inovação grupal, assim como entre si (Bao et al., 2004; Geyskens et al., 1996; Geyskens et al., 1998; Gounaris 2005; Jafri, 2010; Morgan & Hunt, 1994; Schlechter & Strauss, 2008; West & Wallace, 1991; Zheng et al., 2010). Os estudos neste domínio têm sido realizados sobretudo com equipas tradicionais, presenciais, sendo poucos os que se debruçam sobre equipas com algum grau de virtualidade, deixando, deste modo, em aberto um campo de estudo cada vez mais relevante. Considerando o que acabámos de afirmar, o presente estudo

propõe-se a analisar as relações entre a confiança grupal, o comprometimento afetivo com a equipa e a inovação grupal, em equipas com algum grau de virtualidade. De um modo mais específico e constituindo o objetivo primordial da investigação, pretende-se analisar a relação entre a confiança e a inovação de uma equipa, tendo em consideração o papel mediador do comprometimento afetivo, enquanto estado emergente<sup>3</sup> na referida relação.

Em consequência, com base numa abordagem que assenta numa perspetiva sistémica de tipo IMOI (*input*, mediador, *output*, *input*) (Ilgen, Hollenbeck, Johnson, & Jundt, 2005), testar-se-á um modelo em que se analisarão, em equipas com algum grau de virtualidade, as relações diretas e indiretas entre a confiança grupal (variável de *input*) e a inovação da equipa (variável de *output*), considerando o comprometimento afetivo com a equipa enquanto variável mediadora.

Com o presente trabalho, pretende-se, assim, contribuir para aprofundar o conhecimento num domínio ainda pouco explorado – o das equipas virtuais. A análise das relações que variáveis do funcionamento grupal como a confiança e o comprometimento com a equipa, sugeridas pela literatura como particularmente relevantes neste tipo de equipas, estabelecem entre si e com os resultados da equipa ao nível da inovação, critério de eficácia grupal igualmente visto como central neste tipo de equipas (e.g., Gibson & Gibbs, 2006; Lin, Chiu, Joe, & Tsai, 2010) constitui o contributo específico mais relevante. Adicionalmente, o trabalho de adaptação para a língua portuguesa de instrumentos de medida do comprometimento afetivo com a equipa e da inovação grupal, constituem, igualmente, sob o ponto de vista instrumental, contributos que consideramos importantes.

Com o intuito de concretizar os objetivos mencionados anteriormente, efetuaremos, primeiramente, com base numa revisão da literatura, um enquadramento concetual das variáveis em estudo (confiança grupal, comprometimento afetivo com a equipa e inovação grupal) centrando-nos, também, na relação que as mesmas estabelecem entre si. Posteriormente, e após a apresentação dos objetivos e hipóteses em análise, focar-nos-emos no estudo empírico realizado, incluindo a caracterização da amostra, a explicitação do procedimento de recolha de dados, a descrição dos instrumentos de medida e suas qualidades psicométricas e, ainda, a apresentação da metodologia de análise de dados adotada. Num terceiro momento, apresentaremos os resultados e a discussão dos mesmos. Por fim, dedicar-nos-emos às principais conclusões, limitações e sugestões para futuras investigações.

3

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Segundo Marks, Mathieu e Zaccaro (2001), os estados emergentes diferenciam-se dos processos de uma equipa, embora ambos se possam referir aos mecanismos pelos quais os *inputs* são convertidos em *outputs*. Os primeiros são classificados, de um modo geral, como estados cognitivos, motivacionais ou afetivos, enquanto os segundos dizem respeito a processos de interação entre os membros (Marks et al., 2001). Assim, em contraste com os processos, os estados emergentes não representam interações, mas o seu resultado. Contudo, também podem influenciar essas interações (Marks et al., 2001).

#### I – Enquadramento conceptual (revisão da literatura)

#### 1. Grau de virtualidade nas equipas de trabalho

Fruto da globalização e de mercados cada vez mais competitivos, as organizações têm sido desafiadas a adotar uma gestão estratégica centrada na flexibilidade para, desse modo, se adaptarem e sobreviverem num ambiente pautado pela instabilidade e imprevisibilidade (Bell & Kozlowski, 2002; Townsend, DeMarie, & Hendrickson, 1998). Em simultâneo, a evolução das tecnologias de informação e comunicação proporcionou alicerces para transformações nos processos de trabalho, bem como para a criação de novas formas organizacionais, como equipas caracterizadas pela virtualidade, que procuram responder às exigências dessas mudanças (De Guinea, Webster, & Staples, 2012; Hertel, Konradt, & Orlikowski, 2004; Townsend et al., 1998).

As equipas virtuais permitem ultrapassar fronteiras geográficas, temporais e organizacionais (Bell & Kozlowski, 2002). Assim sendo, possuem, por contraste com as equipas tradicionais (caracterizadas pelas relações presenciais ou face a face), a possibilidade de recrutar talentos sem constrangimentos geográficos, bem como de oferecer horários flexíveis, dado que podem, através da comunicação eletrónica, funcionar 24 horas por dia (Batarseh, Usher, & Daspit, 2017; Bell & Kozlowski, 2002). Embora, em resultado da menor presença (ou ausência) de relações de face a face estas equipas possam tender a apresentar dificuldades acrescidas ao nível da coesão, da colaboração e do desempenho (Batarseh et al., 2017; Hoch & Kozlowski, 2014) elas integram as vantagens das equipas de trabalho convencionais, nomeadamente o potencial para criar um ambiente de trabalho mais produtivo, criativo e satisfatório, assim como os benefícos do avanço tecnológico que lhes permite acomodar o dinamismo das sinergias criadas entre os diversos membros da equipa (Griffith et al., 2003; Townsend et al., 1998).

A investigação começou por utilizar o termo "virtual", sob um ponto de vista dicotómico, para classificar apenas equipas que nunca se encontram presencialmente (e.g., Cascio, 2000; Guzzo & Dickson, 1996). Todavia, tem vindo a ser aplicado em equipas com algum nível de interação face a face, embora também com interação mediada por tecnologia (e.g., De Guinea et al., 2012; Jarvenpaa & Leidner, 1998; Malhotra, Majchrzak, & Rosen, 2007; Maznevski & Chudoba, 2000). Este facto deve-se ao crescente número de autores (e.g., Bell & Kozlowski, 2002; Cohen & Gibson, 2003; Johnson, Battenhausen, & Gibbons, 2009; Kirkman et al., 2004) que sugere que a visão dicotómica pode ser muito simplista e irreal e que a questão não está em saber se uma equipa é virtual ou não, mas em saber quão virtual é a equipa.

Na verdade, as equipas virtuais são constituídas por membros dispersos geográfica e/ou organizacionalmente que se reúnem usando uma combinação de tecnologias de informação e comunicação para realizar uma tarefa organizacional e que raramente (ou nunca) se encontram presencialmente (Townsend et al., 1998). Assim, a sua comunicação é usualmente assíncrona, ao invés de síncrona, como acontece nas equipas tradicionais (Berry, 2011). Este tipo de equipas é pouco frequente e a maioria das equipas atuais

caracteriza-se por interagir presencialmente e através de tecnologias de informação e comunicação (Berry, 2011; Gibson & Gibbs, 2006; Griffith et al., 2003; Kirkman & Mathieu, 2005).

Assim, as definições recentes enfatizam que quer equipas convencionais quer virtuais puras são raras nas organizações e que a maioria pode ser descrita entre os extremos de um *continuum* de virtualidade, ou seja, entre "nada virtual" (exclusivamente presencial) e "totalmente virtual" (exclusivamente virtual) (Berry, 2011; Griffith et al., 2003; Schweitzer & Duxbury, 2010).

As diversas definições partilham três atributos: uma equipa virtual é uma equipa, com todas as características a ela associadas, cujos membros estão em muitos casos dispersos de alguma forma, dependendo sobretudo da tecnologia para comunicar (Cohen & Gibson, 2003; Hertel et al., 2004; Liao, 2017; Martins, Gilson, & Maynard, 2004).

Apesar de existir acordo acerca de o grau de virtualidade ser um constructo complexo, multidimensional e existente num *continuum* (Cohen e Gibson, 2003; De Guinea et al., 2012; Griffith et al., 2003; Kirkman & Mathieu, 2005; Martins et al., 2004; Townsend et al., 1998), o número e a complexidade das dimensões variam de um quadro concetual para outro. Este facto, e também porque a maioria dos estudos se têm realizado com estudantes e em laboratório (Martins et al., 2004), tem levado a que, embora haja um trabalho teórico considerável nesta área, a investigação empírica venha sendo criticada, pois ao não existir uma compreensão mais consensual da virtualidade e suas dimensões a análise comparativa e cumulativa ficam limitadas (Gilson, Maynard, Young, Vartiainen, & Hakonen, 2015; Gibson & Gibbs, 2006).

Com efeito, para alguns autores a virtualidade pode ser identificada, caracterizada ou medida através de critérios como a dispersão geográfica (e.g., Cohen & Gibson, 2003; Chudoba, Wynn, Lu, & Watson-Manheim, 2005; Gibson & Gibbs, 2006; Griffith et al., 2003; Martins et al., 2004), o uso da tecnologia (e.g., Cohen & Gibson, 2003; Chudoba et al., 2005; Gibson & Gibbs, 2006; Griffith et al., 2003; Kirkman & Mathieu, 2005; Martins et al., 2004), o grau de contacto presencial (e.g., Griffith et al., 2003), a temporalidade (e.g., Chudoba et al., 2005; Martins et al., 2004), a diversidade cultural/nacional (e.g., Chudoba et al., 2005; Gibson & Gibbs, 2006; Martins et al., 2004), o dinamismo estrutural (e.g., Gibson & Gibbs, 2006), a sincronia (e.g., Kirkman & Mathieu, 2005) e, ainda, a riqueza ou o valor informativo dos meios tecnológicos utilizados pela equipa (Kirkman & Mathieu, 2005; Kirkman et al., 2004).

Apesar da diversidade encontrada, as duas dimensões mais utilizadas são a dispersão geográfica e o uso de tecnologia para comunicar (e.g., Cohen & Gibson, 2003). No entanto, segundo Kirkman e Mathieu (2005), a dispersão geográfica não é um determinante da virtualidade de uma equipa, visto que equipas co-localizadas também podem optar por utilizar meios de comunicação virtuais. Assim, de acordo com Johnson et al. (2009), o uso de tecnologia para comunicar é o fator mais comum para descrever o grau de

virtualidade, bem como a dimensão mais relevante para o nosso estudo, devido aos seus efeitos nas relações sociais e emocionais dentro da equipa (e.g., Johnson et al., 2009; Maznevski & Chudoba, 2000). Nesta linha, essa é a característica utilizada neste trabalho para caracterizar as equipas do estudo empírico que realizámos. Contudo, como explicitaremos na secção III (4. Instrumentos de medida), à semelhança de autores como De Jong, Schalk e Cursçeu (2008) e, também, Kirkman e Mathieu (2005), incluímos para além da frequência de utilização, a riqueza do meio de comunicação utilizado e o grau de sincronia do mesmo. Os meios de comunicação mais pobres (com poucos sinais de comunicação verbal e para-verbal) estão associados a níveis mais elevados de virtualidade e, de igual modo, baixo nível de sincronia (isto é, quando as trocas não ocorrem em tempo real) está relacionado com um elevado grau de virtualidade (De Jong et al., 2008; Kirkman & Mathieu, 2005).

Os estudos em equipas com grau de virtualidade têm focado a forma como o mesmo se relaciona com diferentes variáveis ou como influencia a relação entre elas (e.g., De Guinea et al., 2012; Gilson et al., 2015; Hoch & Kozlowski, 2014). De entre os diversos estudos, considerando as variáveis em análise no presente trabalho, importa destacar que aqueles que estudaram a confiança (e.g., Chudoba et al., 2005; Polzer, Crips, Jarvenpaa, & Kim, 2006), o comprometimento afetivo com a equipa (e.g., Johnson et al., 2009) e a inovação (e.g., Gibson & Gibbs, 2006) sugeriram que a virtualidade influencia negativa e significativamente aquelas variáveis, como veremos de um modo mais detalhado nas secções posteriores.

Apesar dos estudos referidos, continua atual a observação de Martins et al. (2004) para quem a realização de mais estudos nesse contexto constitui um apelo à comunidade científica e assume particular relevância.

A presente investigação, realizada no contexto de equipas com algum grau de virtualidade, centrando-se na confiança grupal - a qual desempenha um papel chave nas equipas e, em particular, nas equipas virtuais (Gilson et al., 2015; Jarvenpaa & Leidner, 1988) - e nas relações que aquela variável estabelece com o comprometimento afetivo com a equipa e com a inovação, procura responder a esse apelo.

#### 2. Confiança grupal

Dado que as equipas de trabalho são cada vez mais comuns nas organizações, estas têm adotado abordagens de gestão mais colaborativas. Além disso, as equipas de trabalho atuais são muitas vezes constituídas por uma mão de obra diversificada e possuem autonomia, pelo que os mecanismos de controlo são mais reduzidos (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995). Consequentemente, uma nova ênfase tem sido dada às dinâmicas interpessoais e de grupo, no local de trabalho, nas quais a confiança é um elemento basilar (Costa, 2003), visto que trabalhar em conjunto envolve interdependência (Mayer et al., 1995) e cooperação, aspetos indissociáveis da confiança entre os membros de um grupo (Salas, Shuffler, Thayer, Bedwell, & Lazzara, 2015).

Na literatura, não existe acordo no que diz respeito à definição de O papel mediador do comprometimento afetivo com a equipa na relação entre a confiança e a inovação em equipas com algum grau de virtualidade Liliana Pereira Rodrigues Martinho de Bastos (e-mail: lprmb@hotmail.com) 2018 confiança, sendo que a diversidade de conceções se deve à elevada aplicabilidade do termo em diferentes níveis de análise e campos de investigação, com as suas próprias lentes e filtros (Costa, 2003; Grichanik, 2014; Lewicki & Bunker, 1996). Assim, torna-se imprescindível estabelecer as fronteiras do constructo, a fim de compreender o que é entendido por confiança. No presente estudo, a confiança será abordada no contexto das equipas de trabalho e, de uma forma particular, no domínio das equipas de trabalho com algum grau de virtualidade. Por esta razão, na presente subsecção, após nos referirmos à confiança de uma forma global, com o objetivo de situarmos o constructo, iremos centrar-nos no nível grupal, procurando, também, salientar alguns aspetos particulares da confiança e do seu estudo nas equipas com algum grau de virtualidade.

Apesar da diversidade de definições encontradas na literatura, os investigadores parecem concordar que a confiança requer uma antecipação de comportamentos positivos por parte dos outros e envolve a vontade de se tornar vulnerável em situações de risco e interdependência, permitindo a suspensão da dúvida acerca de a ação de qualquer outro poder ser baseada no auto-interesse, ou seja, poder ser oportunista<sup>4</sup> (e.g., Costa, 2003; Germain, 2011; Grichanik, 2014; Lewicki & Bunker, 1996, Mayer et al., 1995; Peñarroja et al., 2015; Shen & Chen, 2007; Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998). A confiança é, ainda, contingente a uma determinada situação, pelo que tende a ter por base não só informação pessoal (Costa, 2003; Lewicki & Bunker, 1996; Mayer et al.,1995).

Lewicki, Tomlinson e Gillespie (2006) sintetizaram o trabalho existente sobre o desenvolvimento da confiança em duas grandes áreas: a abordagem comportamental e as conceções psicológicas da confiança. A primeira considera a confiança em termos de escolhas racionais e observáveis executadas por um indivíduo num contexto interpessoal (Lewicki et al, 2006). A tradição psicológica tenta compreender os estados intrapessoais associados à confiança, incluindo expetativas, intenções, afetos e disposições (Mayer et al., 1995; Rousseau et al., 1998). Dentro desta perspetiva, considerando a sua dimensionalidade, Lewicki et al. (2006) distinguem entre modelos unidimensionais e bidimensionais. Por fim, no que respeita à natureza da confiança, referem os modelos transformacionais (Lewicki et al., 2006).

A abordagem unidimensional (e.g., Lewis & Weigert, 1985; Mayer et al., 1995; McAllister, 1995) opõe, num *continumm*, a confiança e a desconfiança. Dentro desta conceção, a confiança é muitas vezes subdividida em múltiplos componentes (Costa, 2003; Costa & Anderson, 2011; Grichanik, 2014), sendo que o modelo unidimensional mais conhecido é o proposto por McAllister (1995), segundo o qual, a confiança possui bases cognitivas e afetivas. A confiança é baseada na cognição, na medida em que se escolhe em

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> Estes elementos estarão também presentes quando existir um clima psicologicamente seguro. No entanto, este clima de grupo, no qual as pessoas se sentem confortáveis para serem elas próprias, é caracterizado, para além da confiança, pelo respeito mútuo entre os membros da equipa (Gibson & Gibbs, 2006; Schaubroeck et al., 2011).

O papel mediador do comprometimento afetivo com a equipa na relação entre a confiança e a inovação em equipas com algum grau de virtualidade Liliana Pereira Rodrigues Martinho de Bastos (e-mail: lprmb@hotmail.com) 2018

quem, em que aspetos e em que circunstâncias se confia, a partir do que se considera serem provas de confiança (Lewis & Wiegert, 1985; Mayer et al., 1995; McAllister, 1995), ou seja, cognições relevantes para o desempenho, tais como a competência e a responsabilidade (Schaubroeck, Lam, & Peng, 2011). Por outro lado, a confiança com base afetiva deriva de sentimentos de identificação, laços emocionais, cuidado interpessoal recíproco e genuíno e preocupação com o bem-estar do outro (Webber, 2008). A confiança afetiva geralmente leva mais tempo a desenvolver-se e é mais duradoura que a confiança cognitiva (McAllister, 1995; Webber, 2008). Além disso, de acordo com Grichanik (2014), a confiança cognitiva pode constituir um antecedente da confiança afetiva, particularmente no início das relações.

Por seu turno, a perspetiva bidimensional (e.g., Lewicki, McAllister, & Bies, 1998), assume que as relações de confiança são multifacetadas e, portanto, a confiança e a desconfiança face a uma pessoa variam separadamente (Grichanik, 2014). Esta abordagem assume que tanto a confiança como a desconfiança, perante um indivíduo, começam em níveis baixos e se desenvolvem em função do suporte ou violação das expetativas em vários domínios e circunstâncias (Lewicki et al., 2006).

Por último, para a perspetiva transformacional (e.g., Rousseau et al., 1998; Lewicki & Bunker, 1996), a natureza da confiança muda ao longo do tempo. Lewicki e Bunker (1996) sugerem que as relações se iniciam com a confiança baseada em cálculos (diminuir o risco e maximizar os benefícios), evoluem para a confiança baseada no conhecimento (ser capaz de prever o comportamento) e, caso se continuem a desenvolver com sucesso, atingem a confiança baseada na identificação com os desejos e intenções da outra parte.

Mayer et al. (1995) propõem uma definição ampla que pode ser aplicada a diversos contextos, nomeadamente entre membros de uma equipa de trabalho, ao perspetivar a confiança como "a willingness to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of ability to monitor or control that other party" (p. 712). Assim, a confiança é vista como uma função das interações recíprocas entre as partes (Grichanik, 2014).

A confiança grupal tem sido definida, enquanto estado emergente de grupo, como a medida em que cada membro da equipa confia noutro (Costa, 2003). Assim, embora derive de um conjunto de crenças individuais, é provável que os indivíduos desenvolvam noções de confiança partilhadas de que todos os membros da equipa contribuirão conforme o exigido pelo seu papel, protegendo a equipa (Breuer, Hüffmeier, & Hertel, 2016; Costa & Anderson, 2011; Salas et al., 2015).

A confiança em equipas de trabalho possui tanto indicadores formativos como indicadores reflexivos (Costa, 2003; Costa & Anderson, 2011). Os primeiros incluem a propensão para confiar, que alude à vontade e disposição dos elementos da equipa para confiarem uns nos outros, bem como a confiabilidade percebida, a qual se refere às expetativas e considerações acerca dos motivos e intenções por detrás dos comportamentos dos outros elementos da equipa (Costa, 2003; Costa & Anderson, 2011). Os segundos

englobam comportamentos cooperativos, que dizem respeito ao grau em que os membros da equipa demonstram confiar uns nos outros, através de ações positivas, assim como comportamentos de monitorização, referentes ao grau com que os elementos da equipa de trabalho sentem necessidade de exercer algum tipo de controlo sobre o trabalho dos colegas através da supervisão, verificação e vigilância (Costa & Anderson, 2011; Dimas et al., 2016). Os membros de uma equipa revelam mais comportamentos cooperativos e menos monitorização quando percebem os outros como confiáveis (Costa & Anderson, 2011; Langfred, 2004).

No que se refere às relações com outros constructos, embora alguns estudos não encontrem qualquer relação entre a confiança grupal e a eficácia da equipa (e.g., Hertel et al., 2004) ou encontrem correlações negativas (e.g., Langfred, 2004), na sua maioria a investigação sugere uma relação positiva entre a confiança grupal e a eficácia da equipa, nomeadamente em critérios como, o desempenho da equipa (e.g., Webber, 2008), o desempenho percebido, a satisfação da equipa e o comprometimento afetivo organizacional (e.g., Costa, 2003). O facto de a confiança ser definida como a vontade de assumir riscos (Mayer et al., 1995; Rousseau et al., 1998), contribui, também, para explicar porque é que a confiança constitui um antecedente da inovação grupal, em particular (Bao et al., 2004; Ruppel & Harrington, 2000). Na verdade, a confiança possibilita mais segurança para as pessoas partilharem ideias que conduzam à inovação da equipa.

Além de se relacionar com a inovação grupal, são diversos os estudos (e.g., Geyskens et al., 1996; Geyskens et al., 1998; Gounaris 2005; Morgan & Hunt, 1994; Schlechter & Strauss, 2008), a maioria provenientes da literatura do domínio do *marketing*, que revelam que a confiança se associa positivamente ao comprometimento afetivo com a equipa.

Apesar de Costa (2003) indicar que a confiança é uma condição importante para o funcionamento e bem-estar das equipas nas organizações, Alsharo, Gregg e Ramirez (2017) alertam que criar confiança entre os membros de uma equipa virtual é uma tarefa complexa, visto que os indivíduos não observam comportamentos físicos, dos quais os membros de equipas tradicionais dependem para estabelecer e manter a confiança. Contudo, a confiança é relevante para colmatar os constrangimentos das distâncias geográficas, dado que permite aos membros da equipa ingressar em atividades de risco e reduzir as suas preocupações em relação à questão de saber se os outros completarão as suas responsabilidades individuais (Crossman & Lee-Kelley, 2004; Curşeu & Schruijer, 2010; Jarvenpaa & Leidner, 1998; Lewis & Weigert, 1985).

Meyerson, Weick e Kramer (1996) afirmam que equipas temporárias desenvolvem *swift trust*. A *swift trust* pode levar os membros a cooperar e a partilhar informações, ajudar a criar rapidamente uma identidade e facilitar a continuidade dos membros. Porém, é muito frágil, temporária e dependente da comunicação inicial entre os membros da equipa (Bradley & Vozikis, 2004; Jarvenpaa & Leidner 1998). Jarvenpaa, Knoll e Leidner (1998) estudaram a *swift trust* em equipas virtuais, tendo concluído que as primeiras

impressões são nucleares, na medida em que é menos baseada na confiança interpessoal e mais no desempenho (Meyerson et al., 1996). Deste modo, a forma que melhor descreve a confiança entre os membros de uma equipa virtual é a baseada na cognição (Alsharo et al., 2017; Kanawattanachai & Yoo, 2002). No entanto, à medida que a tarefa da equipa avança, a confiança parece estar menos relacionada com as avaliações de competência (Jarvenpaa et al., 1998).

Bos, Olson, Gergle, Olson e Wright (2002) acrescentam que, em equipas com algum grau de virtualidade, a confiança, além de ser frágil, emerge mais tarde do que nas equipas tradicionais, em razão de a comunicação eletrónica diminuir as pistas não verbais acerca da confiabilidade dos outros membros do grupo. Este facto é designado por *delayed trust* (Bos et al., 2002).

Apesar de a confiança poder ser estudada como mediadora, moderadora (Gilson, et al., 2015), *output* (e.g., Webber, 2008) ou *input* da equipa (Grichanik, 2014; Langfred, 2004), no presente estudo, a confiança será estudada nesta última perspetiva, como *input*, visto que se pretende analisar a relação entre a confiança e a inovação, considerando o papel mediador do comprometimento afetivo com a equipa.

Para tal, considerando que a abordagem unidimensional da confiança permanece o modelo mais robusto (Grichanik, 2014) e que as medidas utilizadas para o avaliar constituem os instrumentos mais utilizados e com melhores propriedades psicométricas neste âmbito (McEvily & Tortoriello, 2011), esta investigação adota a definição de confiança grupal de Langfred (2004) e a adaptação, para o nível grupal, do modelo unidimensional da confiança de McAllister (1995), proposta por Grichanik (2004). Deste modo, a nossa definição de confiança da equipa envolve um agregado de perceções de confiabilidade que os membros de um grupo possuem relativamente uns aos outros (Langfred, 2004). De igual modo, na linha de Grichanik (2004), concetualiza-se que a confiança grupal possui bases afetivas e cognitivas. Consequentemente, considera-se que se associa à perceção de existência de partilha de ideias, sentimentos e preocupações na equipa, na esperança de receber apoio e compreensão, bem como ao reconhecimento de profissionalismo e competência dos colegas de equipa (Dimas et al., 2016).

#### 3. Comprometimento afetivo com a equipa

Dado que a maior parte da vida de um indivíduo gira em torno do trabalho, as investigações acerca das formas de comprometimento no local de trabalho são centrais para a compreensão do comportamento humano nos grupos e organizações (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005).

De acordo com Meyer e Herscovitch (2001), a maioria das definições de comprometimento englobam o facto de ser uma força estabilizadora ou facilitadora, que é experienciada como um quadro mental ou estado psicológico que orienta os comportamentos. Nesta linha, Meyer e Allen (1991) utilizam o termo comprometimento para se referir a um estado psicológico que (a) caracteriza a relação de um indivíduo com a organização a que pertence e que (b) influencia a decisão de continuar ou não a pertencer

à mesma<sup>5</sup>.

No estudo do seu desenvolvimento podem ser identificadas duas abordagens, a atitudinal e a comportamental (Mowday, Porter, & Steers, 1979; Reichers, 1985). A primeira representa uma maior tradição na investigação do comprometimento organizacional e foca-se na identificação das condições antecedentes que contribuem para o desenvolvimento do comprometimento, bem como nas consequências comportamentais do mesmo (Meyer & Allen, 1991; Mowday et al., 1979). Por seu turno, historicamente negligenciada, a segunda relaciona-se com o processo pelo qual a pessoa se fecha numa organização e com o modo como ela lida com isso. Assim, centra-se na identificação das condições em que o comportamento tende a repetir-se, bem como nos efeitos do mesmo na mudança de atitude (Meyer & Allen, 1991).

Além disso, observa-se uma falta de consenso quanto às bases do comprometimento, sendo que alguns autores (e.g., Becker, 1960; Mowday et al., 1979) defendem que o comprometimento é um constructo unidimensional, enquanto outros (e.g., Meyer & Allen, 1991; O'Reilly & Chatman, 1986) apontam para um constructo multidimensional. Neste ponto de vista, Meyer e Allen (1991) propuseram, incorporando as abordagens atitudinal e comportamental, três componentes do comprometimento, entendidos como complementares e passíveis de ser experienciados em diferentes graus.

O primeiro componente, o comprometimento afetivo, caracteriza-se por uma forte componente emocional, um elevado envolvimento e identificação com as metas e valores da organização e o desejo de continuar a pertencer à mesma (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991; Mowday et al., 1979). Assim, diz respeito ao grau em que um membro está envolvido e ligado psicologicamente à organização, tendo como base o quão confortável se sente na mesma (Gautam, Van Dick, & Wagner, 2004; Gruen, Summers, & Acito, 2000). Alguns autores consideram que o comprometimento afetivo e a identificação são sinónimos (e.g., Mowday et al., 1979). Contudo, de um modo mais frequente, são considerados distintos (e.g., Ashforth & Mael, 1989; Edwards 2005; Gautam et al., 2004; Riketta & Van Dick, 2005). Existem ainda autores (e.g., Meyer, Becker, & Van Dick, 2006; Quijano, Navajo, & Cornejo, 2000) que concetualizam e operacionalizam ambos os constructos de um modo integrado.

Na verdade, a identificação, de forma distinta do que acontece com o comprometimento, relaciona-se com o autoconceito do indivíduo, na medida em que contribui para a definição dos indivíduos com base em associações com o seu grupo, refletindo a perceção de unidade (Ashforth & Mael 1989; Mael & Ashforth, 1995). Assim, pode ser altamente flexível e dependente da relevância do grupo e do contexto de interações com outros grupos. Em

\_

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> Importa notar que nem todas as pessoas permanecem na organização porque estão comprometidas, dado que tal pode acontecer devido ao entrincheiramento organizacional, ou seja, porque a mudança parece desvantajosa ou não viável (Scheible & Bastos, 2013), por oposição ao comprometimento que envolve a consistência da ação por escolha ou rejeição de outras alternativas.

contraste, o comprometimento é visto como uma atitude, que, uma vez estabelecida, é relativamente estável e duradoura (Gautam et al., 2004). Mael e Ashforth (1995) consideram que, através da identificação, as pessoas se percebem como psicologicamente ligadas ao destino de um grupo e, por isso, partilham o seu destino comum e experimentam os seus sucessos e fracassos. Por contraste, o comprometimento pode desenvolver-se em virtude de fatores como a congruência de valores, obrigação e custos percebidos.

Para além da identificação, o *work engagement* (envolvimento no trabalho), constitui, também, um constructo próximo, relacionado, mas distinto do de comprometimento afetivo (Hallberg & Schaufeli, 2006; Roberts & Davenport, 2002; Schaufeli, Taris, & Van Rhenen, 2008). Com efeito, o envolvimento é um estado de espírito positivo e relacionado com o trabalho que se caracteriza pela energia, dedicação e absorção profissional (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002). Yalabik, van Rossenberg, Kinnie e Swart (2015) consideram que o envolvimento é um antecedente do comprometimento.

Por sua vez, o comprometimento instrumental ou de continuidade (segundo componente do modelo de Meyer e Allen, 1991) diz respeito aos custos percebidos associados ao abandono da organização, ou seja, à necessidade de permanecer nesta (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991).

Por fim, o comprometimento normativo (terceiro componente do modelo) reflete o sentimento de obrigação, resultante da internalização de pressões normativas, para continuar na organização (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991).

Estes três componentes do comprometimento têm sido resumidos, na literatura, como o querer (comprometimento afetivo), precisar (comprometimento instrumental) ou ser obrigado (comprometimento normativo) a permanecer na organização (Allen & Meyer, 1990; Bergman, 2006; Meyer & Allen, 1991). Embora, se questione a independência do comprometimento afetivo e normativo (Jønsson & Jeppesen, 2013; Meyer & Herscovitch, 2001) e a unidimensionalidade do comprometimento instrumental (Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002), o modelo dos três componentes de Meyer e Allen (1991; Allen, & Meyer, 1990) é o mais estudado e suportado empiricamente (Bergman, 2006).

Meyer et al. (2006) sugerem que o comprometimento pode ser concetualizado como "a force that binds an individual to a target (social or non-social) and to a course of action of relevance to that target" (p.666). Assim, a presente noção reconhece que os indivíduos podem possuir múltiplos comprometimentos, podendo-se comprometer psicologicamente com diversos alvos no ambiente de trabalho (Becker, Billings, Eveleth, & Gilbert, 1996; Bishop & Scott, 2000; Reichers, 1985). O perfil de comprometimento de um colaborador refere-se ao grau em que o mesmo está comprometido com esses vários alvos (Becker & Billings, 1993), os quais não são totalmente independentes e se podem influenciar de forma direta ou indireta

(Vandenverghe, Bentein, & Stinglhamber, 2004).

Apesar dos estudos sobre o comprometimento nos grupos de trabalho serem escassos (Neininger, Lehmann-Willenbrock, Kauffeld, & Henschel, 2010), para Katzenbach e Smith (1993), o coração de uma equipa é o comprometimento. Pearce e Herbik (2004) afirmam que o comprometimento com a equipa se refere à ligação psicológica que os membros sentem relativamente à sua equipa. Neste sentido, consideram que é análogo ao comprometimento organizacional, exceto no alvo, que é parte do todo organizacional, a equipa (Ellemers, de Gilder, & van den Heuvel, 1998; Hunt & Morgan, 1994; Pearce & Herbik, 2004).

Adotando uma visão unidimensional similar ao comprometimento afetivo de Meyer e Allen (1990), Bishop e Scott (2000) argumentam que o comprometimento com a equipa se caracteriza por uma forte conviçção e aceitação dos objetivos e valores da equipa à qual se pertence, por uma vontade de exercer esforços consideráveis em nome desta e, ainda, por um forte desejo de continuar a ser seu membro. Assim, envolve, de algum modo, o comprometimento com os objetivos da equipa, o qual se refere a se os membros da equipa aceitam a responsabilidade para alcançar um objetivo comum ou, por oposição, se o veem como sendo sobretudo o objetivo do líder ou organização, para o qual estão a contribuir com a participação individual (Aubé & Rousseau, 2005; Hoegl & Parboteeah, 2006).

Analogamente, Bishop, Scott, Goldy e Crapanzano (2005) argumentam que as ligações de foro afetivo que se estabelecem entre os elementos de uma equipa de trabalho se destacam, sendo que existe uma tendência para que estas ligações sejam mais fortes do que as estabelecidas com a organização (Foote & Tang, 2008; Riketta & Van Dick, 2005), dado que geralmente há mais proximidade entre os elementos de uma equipa do que aquela que é estabelecida com a organização (Bishop, Scott, & Burroughs, 2000; Foote & Tang, 2008).

Assim, embora Powell, Galvin e Picolli (2006) sugiram, para a exploração do comprometimento com a equipa de trabalho, a análise dos componentes afetivo e normativo, uma vez que é improvável que o de continuidade se desenvolva em equipas de trabalho de curto prazo, a investigação parece analisar sobretudo o comprometimento afetivo. Tal pode dever-se aos factos de a) o comprometimento afetivo parecer ser o componente mais utilizado para propósitos preditivos (Mahembe & Engelbrecht, 2013), b) a investigação, sobretudo a referente ao comprometimento organizacional, sugerir que é o tipo de comprometimento mais benéfico, na medida em que, em comparação com o de continuidade ou com o normativo, se relaciona mais fortemente com uma ampla gama de resultados, atitudes e comportamentos no trabalho (Jønsson & Jeppesen, 2013; Meyer & Herscovitch, 2001).

Segundo Gilson et al. (2015), o comprometimento com a equipa é um dos principais preditores de sucesso de uma equipa, uma vez que a forma como as pessoas se sentem umas com as outras pode determinar o funcionamento de uma equipa. Na verdade, por se preocuparem com o

desempenho e destino da equipa a que pertencem, indivíduos com elevado comprometimento afetivo irão desenvolver esforcos além do estabelecido, (Meyer & Herscovitch, 2001) e demonstrar níveis mais elevados de permanência na equipa, colaboração, participação e outros comportamentos de cidadania no trabalho (Gruen et al., 2000; Foote & Tang, 2008; Pearce & Herbik, 2004). Esta forma de comprometimento pode também levar a uma maior partilha de conhecimento (Bouwmans, Runhaar, Wesselink, & Mulder, 2017), o que apoia a ideia de que para que as pessoas partilhem o que sabem, precisam de querer fazê-lo, ou seja, necessitam de estar comprometidas afetivamente (Camelo-Ordaz, García-Cruz, Sousa-Ginel, & Valle-Cabrera, 2011). Nesta perspetiva, torna-se provável que o comprometimento afetivo possa relacionar-se positivamente com resultados grupais que dependem, em grande parte, da partilha de ideias e conhecimento entre os membros do grupo, de que é exemplo, a inovação. Foi esse o sentido dos resultados das investigações de Zheng et al. (2010) e, também, West e Wallace (1991) que concluíram que o comprometimento com a equipa se relaciona positivamente com a inovação de uma equipa.

Embora a investigação, neste âmbito, se concentre em equipas tradicionais e apesar de Johnson et al. (2009) terem concluído que a utilização de comunicação mediada por computador afeta negativamente o comprometimento afetivo com a equipa de trabalho, Lin et al. (2010) concluíram que quando os membros de uma equipa virtual confiam uns nos outros geram um forte comprometimento afetivo com a equipa.

Assim, para além de, como vimos já, a literatura apontar para o facto de a confiança grupal se relacionar positivamente com o comprometimento afetivo, também sugere que este, por seu lado, se associa de forma positiva à inovação grupal.

#### 4. Inovação grupal

A fim de manter ou melhorar a eficácia dentro de ambientes em rápida mudança, as organizações precisam de se adaptar adequadamente, sendo que para isso a inovação representa um elemento chave (Batarseh et al., 2017; Jafri, 2010; Rousseau, Aubé, & Tremblay, 2013; West & Anderson, 1996). Este facto, bem como a existência de, ainda, pouca investigação empírica ao nível das equipas de trabalho (Anderson & West, 1998; Hülsheger, Anderson, & Salgado, 2009) contribuem para que o seu estudo seja relevante.

De acordo com Alegre e Chiva (2008), a inovação é um processo de aprendizagem coletivo através do qual são desenvolvidas novas formas de resolver problemas<sup>6</sup>. Assim, ocorre de forma intrínseca ao nível grupal, por requerer comportamentos de aprendizagem ou transmissão de conhecimentos

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> A inovação pode ser confundida com a improvisação, a qual pode ser definida como "conceber soluções engenhosas para problemas intratáveis" (Meyer, 1998, p. 572). Miner, Bassoff e Moorman (2001) sugerem que a inovação é uma característica necessária para a improvisação, o que não implica que toda a inovação seja improvisação (Miner et al., 2001).

que ocorrem através de conversas entre pessoas interdependentes, necessárias para que os indivíduos combinem diferentes *insights* e institucionalizem o conhecimento individual (Anderson & West, 1998; Blomqvist & Levy, 2006; Edmondson, 2002). Além disso, a capacidade das equipas para inovar depende de quão bem elas geram, importam, partilham, interpretam e aplicam conhecimentos e ideias criativas em métodos, produtos e serviços viáveis (De Dreu & West, 2001; Gibson & Gibbs, 2006). Neste sentido, a inovação exige que as partes envolvidas suspendam o julgamento, permaneçam abertas às ideias e perspetivas dos outros e executem o esforço necessário para integrar novos conhecimentos com o conhecimento existente (Gibson & Gibbs, 2006).

A inovação abrange dois subprocessos correlacionados: criatividade e implementação da inovação (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996; Hülsheger et al., 2009; Somech & Drach-Zahavy, 2011; Scott & Bruce, 1994; West, 2002). O primeiro implica a geração de ideias e soluções novas e úteis, o segundo envolve a aplicação dessas ideias e soluções, bem como a introdução de novos e melhores produtos, serviços e formas de fazer as coisas no trabalho (West, 2002; Hülsheger et al., 2009). Deste modo, a implementação da inovação descreve, também, o processo pelo qual os membros de um grupo ou organização se tornam comprometidos com o uso de uma inovação (Michaelis, Stegmaier, & Sonntag, 2009).

Alguns investigadores argumentam que estes subprocessos ocorrem em diferentes fases e que são influenciados de forma distinta por alguns fatores, como os desafios externos (West, 2002). No entanto, os dois subprocessos não precisam de ocorrer de forma sequencial e as equipas costumam iterar entre eles (West, 2002), sendo que, embora a criatividade seja importante ao longo do processo ou ciclo da inovação, visto que podem surgir imprevistos que exigirão respostas criativas, será mais relevante nos períodos iniciais (West, 2002). Ainda assim, a inovação pode depender de outros fatores (Amabile et al., 1996), como os recursos disponíveis para implementar as ideias criativas. Algumas inovações não são planeadas e emergem por acidente, sendo que as que são planeadas e geridas, exigem enormes quantidades de atenção e energia para assegurar a sua efetiva implementação (West, 2002).

A inovação de uma equipa pode ser vista como um resultado (Scott & Bruce, 1994) ou como um processo, implicando, neste caso, que os membros gerem e troquem ideias, considerem e discutam criticamente soluções possíveis e, finalmente, implementem as ideias selecionadas (Amabile et al., 1996). Todas essas etapas envolvem ação, intenção e interação (Peralta, Lopes, Gilson, Lourenço, & Pais, 2015).

Com base em West e Farr (1990), Batarseh et al. (2017) definem a inovação em equipa como a introdução e aplicação intencional de ideias, processos, produtos e procedimentos novos para a equipa que visam melhorar de forma significativa os resultados do grupo ou da organização. Assim, implica novidade para a unidade que a adota, mas não necessariamente uma novidade absoluta (West, 2002; West & Anderson, 1996). O presente estudo segue esta definição de inovação grupal, pelo que operacionaliza este constructo de um modo que enfatiza a implementação da inovação.

Alguns autores (e.g., West & Anderson, 1996; West & Wallace, 1991) sugerem que a inovação numa equipa se pode verificar em termos de quantidade (número de ideias novas e significativas que foram aplicadas) ou qualidade, tendo em conta a sua novidade (como é nova a mudança), radicalidade (mudança provável para o *status quo*), magnitude (o tamanho da mudança) e provável eficácia da mudança. Os efeitos da inovação podem ser imediatamente identificáveis no trabalho de uma equipa ou podem surgir somente a longo prazo (Bain et al., 2001).

West e Farr (1990 como citado em Anderson, Hardy, & West, 1992) identificaram quatro elementos cruciais para a inovação de uma equipa: (a) visão relativa, negociada e partilhada acerca de um resultado valioso para a equipa; (b) ambiente participativo não ameaçador e, pelo contrário, seguro, no qual os membros são mais propensos a assumir o risco e a propor novas e melhores formas de trabalhar; (c) clima para a excelência, que implica um comprometimento verdadeiro com o desempenho elevado através da modificação e implementação de melhores métodos ou práticas de trabalho e, por último, (d) apoio efetivo à inovação, dado que a inovação é mais provável de ocorrer em grupos nos quais os membros tomaram a decisão de ser inovadores e, posteriormente, recebem suporte para a inovação (Sacramento, Chang, & West, 2006).

Assim, a inovação de uma equipa envolve processos sociais, os quais são facilitados pela capacidade de colaboração, na medida em que esta permite à equipa avaliar a informação, partilhar perspetivas e novas ideias e desenvolver soluções inovadoras (Blomqvist & Levy, 2006). A capacidade de colaboração é definida por Batarseh et al. (2017), analogamente a Blomqvist e Levy (2006), como a "capacidade de gerir e construir relações baseadas na confiança, comunicação e comprometimento" (p. 40). Por conseguinte, Batarseh et al. (2017) propõem que os membros de uma equipa devem desenvolver confiança, comunicação e comprometimento no seio da equipa, por forma a nela existir uma integração bem-sucedida do conhecimento heterogéneo dos membros, a qual é essencial para a realização de tarefas interdependentes e o alcance dos objetivos.

Na mesma linha, West e Anderson (1996), no seu modelo de tipo IPO sobre a inovação em equipa, sugerem que, entre outras variáveis, o clima de apoio (para o qual a comunicação e a confiança são relevantes) é uma condição para a inovação e o comprometimento com os objetivos um mediador.

O que acabámos de explicitar pode contribuir para explicar porque Gibson e Gibbs (2006) concluíram, no seu estudo com equipas com diferentes graus de virtualidade, que a virtualidade prejudica a inovação. Com efeito, os referidos autores, na explicação dos resultados que obtiveram, sugerem que os mesmos se associavam ao facto de a virtualidade entre outros aspetos reduzir a confiança grupal e a partilha de informação, impedir a clareza da mensagem e dificultar a coordenação da interação.

## 5. O papel do comprometimento afetivo com a equipa na relação entre a confiança e a inovação grupal

Como vimos nas secções anteriores, a investigação aponta para a existência de relações entre as variáveis estudadas nesta dissertação. Nesta secção, analisaremos de forma mais detalhada essas associações.

Ruppel e Harrington (2000) sugerem que o estabelecimento de confiança é um esforço valioso em organizações onde a inovação é desejada, na medida em que como a confiança entre os membros de uma equipa ajuda a suavizar as dificuldades que estes enfrentam no trabalho e a trocar livremente, através de ações colaborativas, informações e ideias, pode conduzir a novos produtos, serviços ou formas de trabalhar (Bao et al., 2004; Zheng et al., 2013). Os mesmos autores sugerem que menos acompanhamento e comportamentos defensivos dos gestores e maior entusiasmo dos membros da equipa pela inovação são mecanismos subjacentes pelos quais a confiança influencia a inovação (Ruppel & Harrigton, 2000).

Neste domínio, também Pinho (2017) concluíu que tanto a confiança cognitiva como a confiança afetiva se relacionam positivamente com a melhoria dos processos de grupo, que diz respeito à capacidade de os membros da equipa desenvolverem soluções inovadoras, que permitam melhorar os resultados (Aubé & Rousseau, 2005). Tal estudo apoia Khan, Breitenecker, Gustafsson e Schwarz (2015) que sugerem que, por um lado, a confiança afetiva pode incentivar os membros da equipa a partilhar informações e ideias novas, essenciais para a inovação e que, por outro, a confiança cognitiva é a pedra angular desse processo, em virtude de os diferentes pontos de vista que surgem aquando da inovação serem interpretados com base na perceção de confiabilidade que os membros têm uns dos outros, no que diz respeito a fatores relevantes para o desempenho.

Além de a confiança se relacionar com a inovação, Ruppel e Harrington (2000) concluíram que também se associa significativa e positivamente com o comprometimento. Por outras palavras, a confiança pode ser especialmente crítica para a evolução do comprometimento em períodos de inovação (Ruppel & Harrington, 2000), o que apoia o modelo de Hosmer (1994), em que a confiança conduz ao comprometimento, o qual leva a esforços essenciais à inovação grupal. Igualmente, Drucker (1998) sugere que o comprometimento é fundamental para os esforços de inovação, mesmo antes do talento e conhecimento.

Na verdade, em virtude de o comprometimento envolver vulnerabilidade, os membros de uma equipa procurarão apenas indivíduos confiáveis (Morgan & Hunt, 1994). De facto, a confiança ao reduzir o risco e, por isso, o sentimento de vulnerabilidade que o comprometimento acarreta, poderá constituir um antecedente desse estado emergente. De acordo com Morgan e Hunt (1994), o comprometimento e a confiança são essenciais, uma vez que incentivam os indivíduos a preservar os investimentos em relações, cooperar com os colegas, resistir a alternativas atrativas a curto prazo a favor dos benefícios esperados a longo prazo ao ficar com os colegas e, por fim, a ver ações potencialmente de alto risco como sendo prudentes, devido à crença

de que os outros membros da equipa não agem de forma oportunista.

De facto, quando a confiança grupal é elevada, os membros percebemse mutuamente como competentes, honestos e benevolentes e, consequentemente, tenderão a estar motivados para se identificar com os objetivos e valores da equipa, aumentando o comprometimento afetivo com a mesma (Buvik & Tvedt, 2017). Neste sentido, Zheng et al. (2010) concluíram que a confiança grupal influencia significativa e positivamente o comprometimento com a equipa, o qual foi definido pelos autores de forma similar à definição que adotámos no presente trabalho para o comprometimento afetivo com a equipa. Na mesma linha, os estudos de Breuer et al. (2016) sugerem uma relação positiva entre a confiança grupal e o comprometimento com a equipa, embora, neste caso, os resultados não tenham atingido o limiar convencional de significância estatística.

No que concerne à relação entre os dois componentes da confiança e o comprometimento, embora a maioria dos estudos analise a confiança (afetiva e cognitiva) no líder, em vez da confiança grupal (e.g., Schaubroeck et al., 2011; Veerkamp, 2013), a investigação tende a sugerir que a confiança afetiva influencia positivamente o comprometimento afetivo. De igual modo, ao nível da confiança cognitiva, embora Zhu, Newman, Miao e Hooke, (2013), por exemplo, não tenham encontrado, nos seus estudos, suporte empírico para a relação positiva entre a confiança cognitiva e o comprometimento afetivo (num estudo sobre o comprometimento organizacional), alguns investigadores sugerem que a confiança cognitiva aumenta o comprometimento afetivo (e.g., Dirks & Ferrin, 2002; Hon & Lun, 2010). Sheng, Tian e Chen (2010) sugerem, de forma clara, que a confiança, tendo bases afetivas e cognitivas, pode aumentar o comprometimento com a equipa. Na verdade, quando os membros de uma equipa confiam uns nos outros, têm maior probabiblidade de querer permanecer na equipa, na medida em que os outros membros preenchem tanto os seus papéis de conforto como os seus modelos psicológicos, ou seja, possuem, respetivamente, as bases necessárias para a confiança afetiva e cognitiva.

O estabelecimento de um bom relacionamento (baseado na confiança e comprometimento) entre os membros da equipa pode ajudar a criar uma atmosfera harmoniosa que inspire cada membro a desempenhar plenamente o seu papel, bem como a ingressar no processo de inovação da equipa (Zheng et al., 2010), visto que o comprometimento é um estado motivacional que conduz os indivíduos a sentirem-se responsáveis pelos resultados da equipa e, por conseguinte, a quererem contribuir para esses resultados (Buvik & Tvedt, 2017).

Assim sendo, quer a confiança quer o comprometimento com a equipa têm sido vinculados à inovação da equipa (e.g., Ruppel & Harrigton, 2000; Zheng et al., 2010).

De facto, o comprometimento afetivo contribui significativamente para o comportamento inovador, em virtude de pessoas comprometidas afetivamente estarem profundamente envolvidas, demonstrarem melhor desempenho, proporem ideias e sugestões novas e inovadoras e se esforçarem

permanemente (Jafri, 2010).

À luz da crescente prevalência das equipas virtuais (e.g., Gilson et al., 2015), a literatura da especialidade enfatiza a confiança como um requisito importante para o trabalho eficaz, em razão de a colaboração mediada por tecnologia se fazer acompanhar de sentimentos de incerteza e risco devido à redução de pistas e controlo social (e.g., Jarvenpaa et al., 1998). Segundo Bao et al. (2004), se os membros da equipa não se conhecem, temerão que a sua confiança ou comprometimento possam ser explorados e traídos, de modo que não podem confiar nos outros, nem mesmo comprometer-se com a equipa. Tais situações são um exemplo do dilema da confiança e do comprometimento, o qual se define pela expetativa de obter benefícios por se confiar ou comprometer com a equipa, havendo, contudo, sempre falta de confiança e comprometimento dentro da mesma, dado que os seus membros não confiarão nem se comprometerão com aqueles que não conhecem (Bao et al., 2004). Assim, nas equipas que utilizam comunicação mediada por tecnologia a confiança será um estado coletivo mais difícil de obter do que em equipas tradicionais (como, por exemplo, o fenómeno de delayed trust sugere) sendo, no entanto, um fator decisivo para o funcionamento e a eficácia do grupo. Os resultados de Powell et al. (2006) que concluíram que as equipas virtuais, quando comparadas com as equipas tradicionais, apresentam relações mais fortes entre a confiança e o comprometimento afetivo parecem reforçar o que acabámos de explicitar.

Tendo em atenção a relação existente entre os dois constructos, tornase pertinente que se estabeleça firmemente confiança entre os membros de equipas de trabalho, nomeadamente em equipas virtuais, para garantir o comprometimento afetivo com a equipa (Powell et al., 2006) e, por isso, elevar os resultados da equipa, como a sua inovação.

Em suma, com base na revisão da literatura, o comprometimento afetivo com a equipa influenciará a inovação da mesma, podendo ser, simultaneamente, um consequente da confiança. Desse modo, poderá desempenhar um papel mediador entre a confiança e a inovação grupal.

#### II - Objetivos

Com base na revisão da literatura que apresentámos relativamente às relações entre os constructos em análise na presente investigação, o objetivo primordial deste estudo consiste em estudar o papel mediador do comprometimento afetivo com a equipa na relação entre a confiança e a inovação grupal. Por conseguinte, colocando-nos no quadro do modelo geral de funcionamento grupal de tipo IMOI<sup>7</sup>, testar-se-á um modelo de mediação,

-

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> Embora o modelo geral de tipo I-P-O (*input*, processos, *output*) constituísse, igualmente, uma alternativa para enquadrarmos a presente investigação, o facto de investigarmos a confiança grupal e o comprometimento afetivo enquanto estados emergentes contribui para nos colocarmos no contexto deste tipo de modelos. No entanto, dada a natureza transversal do presente estudo, temos consciência de que não exploramos todas as potencialidades da abordagem.

em que a confiança (afetiva e cognitiva) constitui a variável *input*, o comprometimento afetivo com a equipa a variável mediadora e a inovação grupal a variável *output* (cf. Figura 1).

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

- H1: A confiança afetiva está positiva e diretamente relacionada com a inovação grupal (1a); a confiança cognitiva está positiva e diretamente relacionada com a inovação grupal (1b)
- H2: A confiança afetiva está positivamente relacionada com o comprometimento afetivo com a equipa (2a); a confiança cognitiva está positivamente relacionada com o comprometimento afetivo com a equipa (2b)
- H3: O comprometimento afetivo com a equipa está positivamente relacionado com a inovação grupal
- H4: O comprometimento afetivo com a equipa medeia a relação entre a confiança afetiva e a inovação grupal (4a); o comprometimento afetivo com a equipa medeia a relação entre a confiança cognitiva e a inovação grupal (4b).

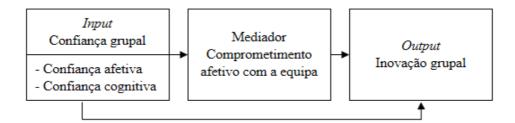


Figura 1. Modelo hipotético em análise.

#### III - Metodologia

#### 1. Amostra

Das equipas contactadas pelo grupo de investigação, 76 aceitaram participar no estudo, tendo os dados sido recolhidos junto dos respetivos líderes e de 295 membros das equipas. Contudo, com base numa análise aos valores omissos, como aconselhado na literatura (Bryman & Cramer, 2005) e por razões relacionadas com a validade dos questionários recolhidos, nomeadamente por conterem um número de valores ausentes igual ou superior a 10%, foram eliminados cinco pertencentes a líderes e 19 relativos aos membros das equipas. Assim, a amostra em que incidiu o estudo das qualidades psicométricas dos instrumentos ficou constituída por 71 líderes e 277 membros.

As organizações de que as equipas fazem parte pertencem a diferentes setores de atividade, sendo que o setor mais representado é o dos serviços (45.10%), seguido do setor associativo (35.20%) e, por último, do setor

industrial (19.70%). A classe de organização de pequena dimensão (até 10 trabalhadores) é a mais representada na amostra (36.60%).

As equipas são de diversas áreas de atividade, nomeadamente serviços (23.90%), comercial (9.90%), projeto (8.50%), administrativa, produção (ambos com 4.20%) e de gestão (2.80%). Das restantes equipas, cujo líder assinalou outra atividade, a maioria pertence ao Corpo Nacional de Escutas (CNE). A média de antiguidade da equipa é de aproximadamente 8.41 anos (DP = 7.91), variando entre três meses e 35 anos. A média de membros por equipa é de cerca de sete (DP = 4.43), variando entre os três e os 25 membros.

Os membros das equipas têm idades compreendidas entre os 18 e os 67 anos (M=34.83; DP=11.24), sendo a maioria do sexo feminino (54.20%). A antiguidade de cada membro na presente equipa varia entre um mês e 32 anos (M=5.05; DP=6.18). A média de antiguidade na organização é de 9.12 anos (DP=9.72), variando entre um mês e 50 anos. No que respeita às habilitações literárias, a licenciatura é o grau de escolaridade mais representado (40.10%). A maioria (58.50%) possui formação em trabalho de equipa.

Os líderes têm idades compreendidas entre os 21 e os 67 anos (M = 41.72; DP = 10.74), sendo 67.10% do sexo masculino. A maioria dos líderes (77.20%) possui habilitações ao nível do ensino superior (bacharelato, licenciatura, mestrado ou doutoramento). No que diz respeito à sua antiguidade na organização, a média é de 14.27 (DP = 10.73), variando entre cerca de sete meses e 45 anos. Em média os líderes assumiam a liderança da sua equipa há cerca de sete anos (DP = 7.16), variando entre cerca de dois meses e 27 anos.

#### 2. Procedimento de recolha de dados

A seleção das equipas a inquirir teve como critério a definição de grupo adotada pela equipa de investigação. Assim sendo, considerou-se que uma equipa de trabalho consiste num conjunto de três ou mais indivíduos, que se reconhecem e são reconhecidos como grupo e que interagem de forma regular e interdependente, de modo a alcançar um alvo comum (Lourenço et al., 2014). Além disso, o líder dessas equipas tinha de ser reconhecido formalmente. De igual modo, constituiu critério de inclusão no estudo, o facto de a equipa utilizar, em alguma medida, ferramentas virtuais para comunicar, coordenar e executar as suas atividades.

Para a constituição da amostra utilizou-se o método de amostragem por conveniência ou acessibilidade, o qual se baseia na utilização de uma rede de relações interpessoais, formais ou informais do investigador (Hill & Hill, 2012). Os dados, obtidos através do método do inquérito por questionário<sup>8</sup>, foram recolhidos pela nossa equipa de investigação<sup>9</sup> entre novembro e

<sup>9</sup> A presente dissertação insere-se num projeto mais amplo sobre a incidência dos subgrupos e as competências emocionais no bem-estar e desempenho das equipas O papel mediador do comprometimento afetivo com a equipa na relação entre a confiança e a inovação em equipas com algum grau de virtualidade Liliana Pereira Rodrigues Martinho de Bastos (e-mail: lprmb@hotmail.com) 2018

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> A fim de recolher uma quantidade considerável de dados num curto espaço de tempo, atingindo um grande número de pessoas e abrangendo uma área geográfica mais ampla o questionário constitui uma técnica de recolha de dados adequada (Mitchell & Jolley, 2010).

dezembro de 2017 e janeiro de 2018, quer junto dos membros da equipa quer junto dos líderes.

O contacto inicial foi realizado, pessoalmente ou por via eletrónica (*e-mail*), através de uma carta de apresentação do projeto de investigação (cf. Anexo 1) a um representante de cada organização. Às organizações que se mostraram interessadas em colaborar, foi explicado detalhadamente o projeto de investigação. Nesta fase, foi apresentado o projeto de investigação VITEM, explicitando os objetivos, o tipo de colaboração pretendida, os participantes e os direitos e obrigações tanto dos participantes como da equipa de investigação (cf. Anexo 2).

Posteriormente, procedeu-se à administração dos questionários, os quais foram respondidos presencialmente ou através da sua versão online disponibilizada<sup>10</sup>. Em ambos os casos foram assegurados os pressupostos éticos de investigação em psicologia, nomeadamente o consentimento informado dos participantes, bem como o anonimato e a garantia de confidencialidade. Sempre que possível, procurou-se administrar os questionários presenciais em situação em que membro da equipa de investigação estivesse, também, presente para esclarecer questões/dúvidas que pudessem surgir. Nos casos em que não foi possível, solicitou-se ao líder da equipa a sua distribuição. Assim, os questionários eram entregues a cada elemento da equipa num envelope individual, o qual, quando o questionário estivesse preenchido, era selado e colocado num envelope maior, que incluía os envelopes dos restantes participantes da equipa. No que concerne à aplicação *online*, não foi disponibilizada, em qualquer momento, a listagem de endereços de *e-mail*. Por fim, a equipa de investigação comprometeu-se a analisar somente os dados ao nível grupal e, por conseguinte, a não utilizar quaisquer resultados individuais.

#### 3. Instrumentos de medida

Para medir as variáveis em estudo (confiança grupal, nos seus dois componentes, comprometimento afetivo com a equipa e inovação da equipa) em equipas com algum grau de virtualidade foram utilizados os itens correspondentes às escalas que mediam essas variáveis, extraídos de um questionário mais vasto criado no âmbito da equipa e projeto de investigação em que a presente dissertação se integra<sup>11</sup>. Foram, também, recolhidos alguns dados demográficos, nomeadamente idade, género, habilitações literárias, antiguidade na organização e na equipa, dimensão da equipa e setor de

virtuais (VITEM). Na equipa de investigação, entre outros investigadores nacionais e internacionais, incluíam-se, para além de nós, seis colegas, também a realizarem a sua investigação de mestrado, e que participaram na recolha de dados: Clara Campelo, Daniela Lopes, Inês Carvalho, Liliana Bastos, Mariana Sousa e Susana Santos.

<sup>&</sup>lt;sup>10</sup>O questionário *online* foi construído com o recurso ao *site*: www.limesurvey.org. Importa referir que 182 participantes (138 membros e 44 líderes) preencheram o questionário através da versão *online*.

<sup>&</sup>lt;sup>11</sup> Devido ao presente estudo se integrar numa equipa e projeto de investigação mais amplo, os questionários foram compostos por mais escalas do que aquelas que são aqui referidas. Contudo, uma vez que essas escalas não integram a realização deste estudo não serão aqui referidas.

O papel mediador do comprometimento afetivo com a equipa na relação entre a confiança e a inovação em equipas com algum grau de virtualidade Liliana Pereira Rodrigues Martinho de Bastos (e-mail: lprmb@hotmail.com) 2018

atividade da organização e da equipa.

Todas as escalas foram utilizadas nas suas versões portuguesas. Contudo, apenas a escala da confiança grupal foi adaptada em estudos anteriores (cf., R. Nascimento, 2017) para a língua portuguesa, com evidências de validade para a amostra estudada. Assim, para essa escala realizou-se unicamente a análise da sua fiabilidade, nomeadamente a avaliação da consistência interna. Em contraste, as restantes escalas foram objeto de estudos relativos quer à sua fiabilidade quer à sua dimensionalidade, como veremos na subsecção dedicada às qualidades psicométricas dos instrumentos.

Grau de virtualidade de uma equipa de trabalho: utilizou-se um indicador centrado no tipo de comunicação utilizado no grupo, criado com base no trabalho de De Jong et al. (2008), o qual é composto por nove itens (presencial, videoconferência, teleconferência, chat, rede social ou fórum, email, plataforma eletrónica de partilha de documentos ou gestão de agenda e memorandos ou relatórios) e foi administrado ao líder de cada equipa (cf. Anexo 3). O indicador considera, para além da frequência (expressa em percentagem de utilização da tecnologia pela equipa, no mês anterior ao da recolha de dados), a riqueza do meio utilizado e o grau de sincronia da comunicação. Assim, em primeiro lugar, solicita-se que seja indicada a percentagem de utilização dos diferentes meios na comunicação da equipa, de modo a que o valor da distribuição pelas diversas alternativas seja no total 100%. Posteriormente, igualmente a De Jong et al. (2008), com base em Baltes, Dickson, Sherman, Bauer e LaGanke (2002), calcula-se, para cada meio de comunicação, uma pontuação que indica o nível de virtualidade de cada meio, atendendo à sua sincronia e transmissão de aspetos para-verbais e não-verbais (riqueza do meio de comunicação)<sup>12</sup>. Quanto maior a virtualidade de cada meio de comunicação, menor será essa pontuação, a sua sincronia, bem como a riqueza do meio de comunicação (De Jong et al., 2008). Por fim, essa pontuação é multiplicada pela percentagem de utilização de cada meio de comunicação, sendo que o resultado agregado da virtualidade, para cada indivíduo, é obtido através da subtração da soma dessas multiplicações a 100%. Importa, ainda, referir que os respondentes puderam indicar a utilização de outros meios de comunicação usando a categoria "9. Outro: Qual?". Quando esta opção foi descrita, foi avaliado em qual das outras opções o meio poderia ser categorizado. Durante o estudo piloto que realizámos e que descrevemos, de forma breve, na subsecção 4. Estudo Piloto, ficou claro que a teleconferência e a videoconferência careciam de exemplificação e diferenciação, tendo-se usado o skype com som e imagem para exemplificar a videoconferência e o telefone/telemóvel ou skype somente com som para ilustrar a teleconferência. Além disso, percebeu-se que, de modo ao instrumento possuir uma adequação maior ao público-alvo, era necessário acrescentar às categorias propostas por De Jong et al. (2008) os fóruns e as plataformas de partilha de documentos, tendo-se considerado que,

<sup>&</sup>lt;sup>12</sup> Em contraste com os referidos autores (Baltes et al., 2002, De Jong et al., 2008) considerámos que na atualidade a teleconferência e a videoconferência possuem o mesmo grau de sincronia.

O papel mediador do comprometimento afetivo com a equipa na relação entre a confiança e a inovação em equipas com algum grau de virtualidade Liliana Pereira Rodrigues Martinho de Bastos (e-mail: lprmb@hotmail.com) 2018

embora as plataformas de partilha de documentos sejam mais virtuais que os fóruns, ambos possuem menos virtualidade que o *e-mail*, mas mais que o *chat*.

Confiança grupal: foi administrada, somente aos membros de cada equipa de trabalho (cf. Anexo 4), a versão portuguesa da escala da confiança originalmente proposta por McAllister (1995) e que foi posteriormente adaptada para nível grupal por Grichanik (2014), com o intuito de medir a confiança em equipas virtuais. A versão portuguesa foi traduzida e adaptada por I. Nascimento (2015), com uma amostra de grupos de estudantes do ensino superior, tendo sido posteriormente utilizada por R. Nascimento (2017), numa amostra de equipas de trabalho. A escala original é constituída por 10 itens, que se subdividem em dois componentes com igual número de itens: o componente cognitivo (itens 1, 2, 3, 4 e 5, constituindo este último um item invertido) e o componente afetivo (itens 6, 7, 8, 9 e 10). A escala de resposta é de tipo Likert de 6 pontos (1- Discordo muito a 6- Concordo muito), na qual os valores mais elevados indicam que os membros do grupo confiam nos restantes membros. Os estudos de análise da dimensionalidade realizados por I. Nascimento (2015) e, posteriormente, por R. Nascimento (2017), com recurso a Análise em Componentes Principais (ACP) conduziram à eliminação de dois itens da versão original da escala (um de cada dimensão). Desse modo, a solução final, que corresponde à escala por nós utilizada, ficou reduzida a quatro itens por componente (os itens 1, 2, 3 e 4 e os itens 7, 8, 9 e 10 da versão original, respetivamente nos componentes cognitivo e afetivo) – por exemplo, "posso confiar que os meus colegas não me dificultarão o trabalho com as suas ações" no componente cognitivo e "o meu grupo tem uma relação de partilha. Podemos partilhar livremente as nossas ideias, preocupações e estratégias" no componente afetivo (cf. Anexo 4). A solução extraída nos estudos de R. Nascimento (2017) explica um total de 73.41% da variância da amostra e demonstrou bons resultados ao nível da consistência interna para ambos os componentes ( $\alpha = .88$  no componente cognitivo e  $\alpha =$ .87 no componente afetivo).

Comprometimento afetivo com a equipa de trabalho: para medir este constructo utilizámos a escala proposta por Batarseh et al. (2017), que teve por base o trabalho de Han e Harms (2010). A escala é composta por quatro itens adaptados da escala de comprometimento afetivo de Allen e Meyer (1990). Os referidos itens foram adaptados por Han e Harms (2010), por forma a que o referente fosse a equipa, em contraste com os estudos originais em que o referente era a organização. Adicionalmente, os referidos autores inverteram, ainda, três dos quatros itens, ficando todos os itens positivos. Assim, os itens são "Os membros têm um forte sentimento de pertença à equipa", "Os membros sentem os problemas da equipa como sendo seus", "Os membros sentem-se emocionalmente ligados à equipa" e "Os membros da equipa sentem-se como fazendo parte da mesma família" (cf. Anexo 4). Cada item foi classificado, pelos membros de cada equipa, numa escala de tipo Likert de 5 pontos (1-Discordo fortemente a 5-Concordo fortemente). Dado não existir uma versão portuguesa, a escala foi traduzida, retraduzida e submetida à avaliação de um conjunto de quatro investigadores especialistas no domínio da investigação sobre equipas de trabalho, de modo a avaliar se existia concordância entre todos acerca da tradução dos itens. O estudo piloto realizado não conduziu à necessidade de quaisquer alterações ao instrumento. Na avaliação das qualidades psicométricas da escala foram analisadas a dimensionalidade e a fiabilidade, nomeadamente a consistência interna (cf. IV Resultados, 1. Qualidades psicométricas dos instrumentos). No estudo de Batarseh et al. (2017), o alfa de Cronbach foi de .91, enquanto no de Han e Harms (2010) foi de .87.

Inovação de uma equipa: seguindo Batarseh et al. (2017), utilizámos uma escala de três itens elaborados com base em Vera e Crossan (2005), os quais partiram, por sua vez, da escala de inovação de Roth (1993 como citado em Vera & Crossan, 2005). Os itens são "A equipa é altamente inovadora", "A equipa é rápida na adoção de soluções novas e inovadoras" e "A equipa introduz com frequência soluções novas e inovadoras" (cf. Anexo 3). A escala foi administrada apenas aos líderes das equipas e cada item foi classificado numa escala de tipo Likert de 7 pontos (1-Discordo totalmente a 7-Concordo totalmente). Tal como para a escala anterior, devido a não existir uma versão portuguesa, a escala foi traduzida, retraduzida e submetida a um conjunto de investigadores especialistas no domínio da investigação sobre equipas de trabalho, a fim de se avaliar se existia acordo entre todos sobre a tradução dos itens. O estudo piloto que realizámos não conduziu a quaisquer alterações ao instrumento. Para avaliar as qualidades psicométricas da escala, realizou-se, também, a análise da dimensionalidade e da fiabilidade (cf. IV Resultados, 1. Qualidades psicométricas dos instrumentos). No estudo de Batarseh et al. (2017), o alfa de Cronbach foi de .89.

#### 4. Estudo piloto

Com o intuito de se verificar a adequação do questionário (a versão global do questionário que incluía as escalas por nós utilizadas) à populaçãoalvo, foi conduzido um estudo piloto, de modo a detetar eventuais falhas na administração ou construção do questionário. Neste sentido, para além de avaliar o tempo de preenchimento do questionário, o objetivo foi tentar identificar e corrigir palavras, conceitos e itens que suscitassem, por parte da população-alvo, dúvidas ou interpretações muito díspares das do investigador. O estudo foi realizado com nove estudantes do mestrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, os quais desconheciam, até esse momento, os questionários. Após ter sido apresentado o projeto, solicitou-se a cada indivíduo que, considerando uma equipa de trabalho a que pertencia, assinalasse todas as dúvidas que fossem surgindo no decorrer do preenchimento. Cada indivíduo respondeu, num primeiro momento, ao questionário destinado aos membros e, por fim, ao questionário destinado aos líderes. Quando todos terminaram, registou-se o tempo médio de preenchimento de cada questionário (cerca de 20 minutos para os membros e de cerca de sete minutos para os líderes) e procedeu-se a uma reflexão falada sobre as dúvidas sentidas durante o preenchimento, as quais conduziram à alteração de alguns itens, de modo a fortalecer a adequação do questionário ao público-alvo através da aferição da validade facial<sup>13</sup>. No caso particular das escalas utilizadas neste estudo, conforme explicitado já na secção anterior, foram introduzidas algumas alterações somente no que diz respeito à medida do grau de virtualidade.

#### 5. Procedimentos de análise de dados

Em primeiro lugar, como já foi referido na secção III – Metodologia, 1. Amostra, a propósito da caracterização da amostra em que incidiu a presente investigação, foi efetuada a análise das respostas ausentes (missing-values analysis) tendo sido eliminados os casos com mais de 10% de valores omissos. Posteriormente, antes de se proceder às análises, efetuou-se o estudo da distribuição dos valores ausentes ainda presentes, tendo em vista a sua substituição. Para esse efeito, realizou-se, para cada escala, o Teste Mcar de Little. Nos casos em que o referido teste revelou uma distribuição aleatória dos valores ausentes ( $p \ge .05$ ) a imputação foi efetuada pela média (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010); nos casos em que a distribuição se revelou não aleatória (p < .05), a imputação foi efetuada através do método de Expectation Maximization (EM). Assim, foram substituídos pela média os valores omissos da escala do comprometimento afetivo com a equipa ( $\chi^2$  (3) = 3.648, p = .302) e pelo método EM os relativos à escala da confiança grupal  $(\gamma^2(21) = 50.435, p < .001)$ . A escala da inovação grupal não possuía valores omissos.

A avaliação das qualidades psicométricas das escalas foi realizada com recurso ao IBM SPSS (versão 22.0). Como já foi referido, para as escalas da inovação grupal e do comprometimento afetivo com a equipa, foram realizados estudos de validade de constructo, nomeadamente de dimensionalidade, através da Análise Fatorial Exploratória com recurso ao método de extração *principal axis factoring* (PAF) e de fiabilidade (através da estimativa do alfa de Cronbach, ou seja, da análise da consistência interna). Para a escala que avalia a confiança grupal, dado a existência de estudos anteriores que demonstram boas qualidade psicométrias da escala em amostras semelhantes à utilizada neste estudo, efetuou-se somente a análise da sua fiabilidade.

Tendo em conta aspetos relativos quer à representatividade de respostas por equipa (considerou-se como critério de representatividade de uma equipa, que pelo menos 50% dos seus membros tivessem respostas válidas nas diversas escalas utilizadas) quer ao facto de em algumas equipas não haver dados do líder, das 76 equipas iniciais, foram excluídas 19. Assim, a amostra ficou composta por 57 equipas (57 líderes e 246 membros). O grau de virtualidade destas equipas varia entre 0% e 85.80%, sendo a média de 35.81% (DP = 21.87).

Posteriormente, para o teste de hipóteses, procedeu-se à agregação dos dados para o nível de equipa. Para o efeito, calcularam-se previamente as

\_

A validade facial diz respeito ao grau com que um instrumento aparenta medir aquilo que de facto pretende medir (Bryman & Cramer, 2004; Nunnally, 1978).
 O papel mediador do comprometimento afetivo com a equipa na relação entre a confiança e a inovação em equipas com algum grau de virtualidade Liliana Pereira Rodrigues Martinho de Bastos (e-mail: lprmb@hotmail.com) 2018

pontuações médias obtidas pelos membros, para cada uma das escalas ou dimensões. Como forma de justificar a agregação, calcularam-se os valores de r<sub>wg</sub> (James, Demaree, & Wolf, 1984), bem como os valores dos *Intraclass* Correlation Coefficients ICC(1) e ICC(2) para as escalas respondidas pelos membros das equipas em análise. Adotando uma null distribution uniform, frequentemente utilizada quando não existe uma teoria ou dados que sugiram a aplicação de outra distribuição (Cohen, Doveh, & Nahum-Shani, 2009), os valores médios obtidos para o cálculo de r<sub>wg</sub> foram de .89 para a confiança afetiva, .88 para a confiança cognitiva e de .88 para o comprometimento afetivo com a equipa. Assim, todos os valores são superiores ao limiar para se considerar a existência de um forte acordo entre os membros das equipas nas respetivas escalas (Brown & Hauenstein, 2005). Os valores do ICC(1) encontrados para essas variáveis foram, respectivamente, .11, .13 e .21, pelo que são semelhantes aos encontrados na literatura (e.g., Bliese, 2000). No que diz respeito ao ICC(2), os valores encontrados para as mesmas variáveis foram, respectivamente, .35, .40 e .54. Embora os valores para a confiança afetiva e a confiança cognitiva se encontrem abaixo dos valores recomendados (e.g., .50 de acordo com Klein & Kozlowski, 2000), são próximos de valores encontrados noutros estudos para justificar a agregação dos dados (e.g., Choi, Sung, Lee, & Cho, 2011; Liu & Batt, 2010). Adicionalmente, conforme Bliese (2000) refere, o ICC(2) é sensível à dimensão das equipas em estudo, sendo tanto mais elevado quanto maior for a dimensão da equipa. Como na presente investigação a média de elementos por equipa é de cerca de sete (valor relativamente baixo) consideramos que os valores do ICC(2) que obtivemos se revelam adequados. Assim, no seu conjunto, os valores encontrados quer no r<sub>wg</sub> quer nos ICCs fundamentam a agregação dos dados ao nível grupal.

Tendo em vista o teste das hipóteses procedeu-se, num primeiro momento, a uma análise de correlações entre as variáveis em estudo (confiança grupal nos seus dois componentes, comprometimento afetivo com a equipa e inovação grupal). Nesta análise incluiu-se, também, como variáveis de controlo o grau de virtualidade e a dimensão da equipa, uma vez que os estudos indicam que esta se relacionam com os resultados da equipa, nomeadamente com a inovação grupal (e.g., Gibson & Gibbs, 2006; Hülsheger et al., 2009; West et al., 2003).

Posteriormente, foram testados os pressupostos de aplicação da técnica, nomeadamente ausência de *outliers* uni e multivariados, ausência de multicolinearidade, normalidade, linearidade e homoscedacidade dos resíduos (Tabachnick & Fidell, 2007). Os resultados obtidos apontaram para a manutenção de todos os casos e variáveis, em todas as análises a realizar.

Por fim, as hipóteses foram testadas através da análise da mediação simples (*simple mediation analysis*), com recurso ao PROCESS, uma macro desenvolvida para o SPSS por Hayes (2013). O PROCESS permite, com recurso ao método *bootstrapping*, a construção de intervalos de confiança a 95% (no caso do presente estudo foram usadas 5000 estimativas *bootstrap* para a construção dos intervalos), para os efeitos indiretos. O efeito indireto na mediação simples é calculado através do produto dos coeficientes da

variável independente para o mediador e do mediador para a variável dependente. O efeito indireto é estatisticamente significativo quando o zero não está incluído entre os limites mínimo e máximo dos intervalos de confiança a 95% gerados pelo PROCESS.

#### IV - Resultados

#### 1. Qualidades psicométricas dos instrumentos

Como referido anteriormente, para analisar as propriedades psicométricas das escalas da inovação grupal e do comprometimento afetivo com a equipa, foram realizados estudos de dimensionalidade e de fiabilidade (consistência interna). Os estudos de dimensionalidade foram realizados através de uma Análise Fatorial Exploratória, tendo-se efetuado previamente o teste de KMO e o teste de esfericidade de Bartlett. Por sua vez, para a escala da confiança grupal avaliou-se apenas a sua fiabilidade, dado a existência de estudos anteriores que demonstraram boas qualidades psicométricas da escala em amostras semelhantes à desta investigação.

A escala da confiança apresentou um alfa de .89 para o componente cognitivo e .85 no componente afetivo. Assim, ambos os componentes revelam índices de consistência interna muito bons (DeVellis, 2003).

No que diz respeito à escala do comprometimento afetivo com a equipa, o valor do teste de KMO foi de .81, o que demonstra uma boa correlação entre as variáveis. O teste de esfericidade de Barlett revela que as intercorrelações entre as variáveis, no seu conjunto, são significativamente diferentes de zero  $[\chi^2(6) = 470.77; p < .001]$ . Com estes indicadores é possível prosseguir com a análise fatorial, dado que indicam uma boa adequação dos dados observados. A solução obtida com o método de extração fatorização de eixo principal fez emergir, como esperado, uma estrutura unidimensional. Todas as comunalidades se situam entre .54 e .75, pelo que se revelam adequadas (Costello & Osborne, 2005). A solução extraída explica 59.41% da variância total. As saturações fatoriais variam entre .73 e .87 pelo que são consideradas excelentes (Tabachnick & Fidell, 2007). Relativamente à consistência interna, obtivemos um alfa de Cronbach muito bom, de .85 (DeVellis, 2003).

No que respeita à escala da inovação, os testes de KMO e de esfericidade de Barlett (KMO = .69;  $\chi^2$  (3) = 79.52; p < .001) apontam para uma boa correlação entre as variáveis e uma adequação da amostra, permitindo-nos, também, prosseguir com a AFE. A solução inicial, com o mesmo método de extração mencionado anteriormente, fez emergir, como esperado, uma estrutura unidimensional, explicativa de 62.22% da variância total. Todas as comunalidades se situam entre .44 e .79, sendo, por isso, consideradas adequadas (Costello & Osborne, 2005). As saturações fatoriais variam entre .66 e .89, pelo que são saturações muito boas ou excelentes (Tabachnick & Fidell, 2007). A respeito da consistência interna, obtivemos um alfa de Cronbach também muito bom, de .82 (DeVellis, 2003).

#### 2. Teste de hipóteses

De modo a testar as hipóteses do presente estudo, após a análise das estatísticas descritivas, procedeu-se à análise das correlações entre a confiança grupal (nos seus componentes afetivo e cognitivo), o comprometimento afetivo com a equipa e a inovação grupal, a fim de compreender a intensidade e a direção da relação entre as variáveis. Nesta análise foram incluídas como variáveis de controlo o grau de virtualidade e a dimensão da equipa, uma vez que os estudos indicam que se tratam de variáveis com influência no funcionamento e resultados de grupo, como é o caso da inovação grupal (e.g., Gibson & Gibbs, 2006; Hülsheger et al., 2009; West et al., 2003).

As análises de correlação bivariada entre as variáveis em estudo (cf. Tabela 1) permitem-nos verificar que a confiança afetiva não se relacionou de forma estatisticamente significativa com a inovação grupal (r = .08, p = .577), do mesmo modo que a confiança cognitiva não se associou a esse resultado da equipa (r = .19, p = .159). Em contraste, tanto a confiança afetiva como a confiança cognitiva se correlacionaram de forma positiva e estatisticamente significativa com o comprometimento afetivo com a equipa (r = .56, p < .001;r = .45, p < .001, respetivamente). Os valores das correlações podem ser classificados como de grande e de média magnitude, respetivamente (Cohen, 1988). Analogamente, o comprometimento afetivo com a equipa correlacionou-se de forma positiva e significativa, ainda que marginalmente (a um nível de p < .10) com a inovação grupal (r = .26, p = .051). Atendendo às especificações de Cohen (1988), a correlação entre essas variáveis (comprometimento afetivo com a equipa e inovação grupal) é pequena. No que concerne às variáveis de controlo, estas não se correlacionaram com as restantes. Assim sendo, e seguindo as recomendações de Becker (2005) a este respeito, quer o grau de virtualidade quer a dimensão da equipa foram eliminados de todas as análises subsequentes.

Tabela 1

Correlações Médias e Desvios-padrão das Variáveis em Estudo

Variável	M	DP	1	2	3	4	5	6
1. Dimensão da equipa	5.89	3.58	-					
2. Inovação	5.18	.80	.05	-				
3. Comprometimento afetivo com a equipa	3.89	.47	.07	.26 <sup>†</sup>	-			
4. Confiança cognitiva	5.08	.47	.08	.19	.45***	-		
5. Confiança afetiva	5.05	.48	.14	.08	.56***	.73***	-	
6. Grau de virtualidade	35.91	21.87	.09	.06	.10	.09	.21	-

*Nota.* N = 57.

<sup>†</sup> p < .10. \* p < .05. \*\* p < .01. \*\*\* p < .001.

Após a análise de correlações entre as variáveis em estudo, embora se tenha verificado que o mediador (comprometimento afetivo com a equipa) apenas se encontrava relacionado a um nível de significância marginal (p < .10) com a variável dependente (inovação grupal), foi testado o modelo de mediação simples por se considerar que se o N fosse mais elevado a correlação entre as variáveis seria certamente significativa.

Como é possível verificar na Tabela 2, a confiança afetiva, conforme já sugerido pela análise de correlações encontra-se relacionada significativamente com o comprometimento afetivo com a equipa (a = .56, SE = .11, p < .001), explicando 31% da variância dessa variável ( $R^2$  = .31, F (1,55) = 25.20, p < .001). Por sua vez, neste modelo, e também de forma convergente com a indicação dada pela análise de correlações, a relação entre o comprometimento afetivo e a inovação grupal não atingiu a significância estatística normalmente utilizada em ciências sociais ( $p \le .05$ ), embora o valor de p se situe próximo da mesma (b = .54, SE = .27, p = .049). Também os efeitos total e direto da confiança afetiva na inovação grupal não foram significativamente diferentes de zero (c = .13, SE = .23, p = .577; c' = -.17, SE = .27, p = .519, respetivamente). De igual modo, a análise, através do método bootstrapping, do efeito indireto da confiança afetiva na inovação via comprometimento afetivo revelou um intervalo de confiança bootstrap que incluía o valor zero, mostrando assim que o referido efeito indireto era não significativo (estimativa do produto ab = .30,  $SE\ boot = .25$ , 95% CI [-.09, .94]), num modelo que explica 8% da variabilidade na inovação ( $R^2 = .08$ , F (2,54) = 2.19, p = .122). Assim, no modelo em que se testaram os efeitos totais, diretos e indiretos da confiança afetiva, apesar de ter sido encontrado suporte empírico para a hipótese H2a, as hipóteses H1a, H3 e H4a não foram suportadas.

Tabela 2

Análise de regressão da mediação para o modelo 4 testado (Hipótese 4<sub>A</sub>)

	95% CI				
VD / Preditor	b	SE	LL	UL	$R^2$
Comprometimento afetivo					31***
com a equipa					.31
Confiança afetiva	.56***	.11	.34	.78	
Inovação					.08
Comprometimento	.54 <sup>†</sup>	.27	.00	1.08	
afetivo com a equipa	.54	.21	.00	1.00	
Confiança afetiva	17	.27	71	.36	
Interação	.30	.25	09	.94	

*Nota.* N=57. VD = variável dependente. b= coeficiente de regressão não-estandardizado. SE= erro padrão. CI = intervalo de confiança. LL = limite inferior. UL = limite superior. Interação = efeito de regressão mediada.

O papel mediador do comprometimento afetivo com a equipa na relação entre a confiança e a inovação em equipas com algum grau de virtualidade Liliana Pereira Rodrigues Martinho de Bastos (e-mail: lprmb@hotmail.com) 2018

 $<sup>^{\</sup>dagger}$  p < .10, bicaudal. \*p < .05, bicaudal. \*\* p < .01, bicaudal. \*\*\*p < .001, bicaudal.

No caso da confiança cognitiva, como é possível observar na Tabela 3, esta encontra-se relacionada significativamente com o comprometimento afetivo com a equipa (a = .45, SE = .12, p < .001), explicando 20% da variabilidade nessa variável ( $R^2 = .20$ , F(1,55) = 13.78, p < .001). Por seu turno, neste modelo, o comprometimento afetivo com a equipa não se associou significativamente com a inovação grupal (b = .37, SE = .25, p = .139). Também os efeitos total e direto da confiança cognitiva na inovação grupal não foram estatisticamente significativos (c = .32, SE = .23, p = .159; c' = .15, SE = .25, p = .538, respetivamente). Analogamente, a análise, através do método bootstrapping, do efeito indireto da confiança cognitiva na inovação via comprometimento afetivo revelou que esse efeito era não significativo (estimativa do produto ab = .17, SE boot = .16, 95% CI [-.05, .60]), num modelo que explica 7% da variância na inovação ( $R^2 = .07$ , F(2.54) = 2.17, p= .12). Assim, à semelhança do ocorrido a respeito do teste do modelo que considerava a confiança afetiva como input, também para o modelo que incluía a confiança cognitiva como input apesar de ter sido encontrado suporte empírico para a hipótese H2b, as hipóteses H1b, H3 e H4b não foram apoiadas empiricamente.

Tabela 3

Análise de regressão da mediação para o modelo 4 testado (Hipótese 4<sub>B</sub>)

	95% CI				
VD / Preditor	b	SE	LL	UL	$R^2$
Comprometimento afetivo					20***
com a equipa					.20***
Confiança cognitiva	.45***	.12	.21	.69	
Inovação					.07
Comprometimento	.37	.25	13	.87	
afetivo com a equipa	.57	.23	13	.07	
Confiança cognitiva	.15	.25	35	.65	
Interação	.17	.16	05	.60	

Nota. N = 57. VD = variável dependente. b = coeficiente de regressão não-estandardizado. SE = erro padrão. CI = intervalo de confiança. LL = limite inferior. UL = limite superior. Interação = efeito de regressão mediada.

Em síntese, os nossos resultados apenas permitiram suportar empiricamente as hipóteses H2a e H2b.

#### V - Discussão

O principal objetivo da nossa investigação consistiu em testar, em contexto de equipas com algum grau de virtualidade, o papel mediador do comprometimento afetivo com a equipa na relação entre a confiança grupal, nos seus componentes afetivo e cognitivo, e a inovação de uma equipa, tendo

O papel mediador do comprometimento afetivo com a equipa na relação entre a confiança e a inovação em equipas com algum grau de virtualidade Liliana Pereira Rodrigues Martinho de Bastos (e-mail: lprmb@hotmail.com) 2018

 $<sup>^{\</sup>dagger}$  p < .10, bicaudal. \*p < .05, bicaudal. \*\* p < .01, bicaudal. \*\*\*p < .001, bicaudal.

por base uma abordagem do tipo IMOI (Input, Mediador, Output, Input).

Em contraste com o previsto na nossa hipótese H1, não se encontrou uma associação positiva, estatisticamente significativa, entre a confiança, nos seus componentes afetivo (H1a) e cognitivo (H1b), e a inovação grupal. Este resultado não é consistente com diversas investigações encontradas na literatura (e.g., Bao et al., 2004; Hosmer, 1994; Ruppel & Harrington, 2000; West & Anderson, 1996; Zheng et al., 2013) que sugerem que a confiança, muitas vezes definida como a vontade de assumir riscos (e.g., Mayer et al., 1995; Rousseau et al., 1998), constitui um antecedente da inovação grupal. De um modo mais pormenorizado, os nossos resultados não sustentam a perspetiva de que quanto mais elevada for a confiança afetiva entre os membros de uma equipa, mais segurança estes terão para colaborarem para atingir a inovação grupal. De igual modo, ao não se ter observado uma relação positiva estatisticamente significativa entre a confiança cognitiva e a inovação, a ideia de que a inovação grupal se associa à perceção de confiabilidade entre os membros de uma equipa, tendo em conta aspetos relevantes para o desempenho também não foi suportada nas equipas por nós estudadas (Khan et al., 2015).

No que diz respeito à relação entre a confiança grupal, nos seus dois componentes, e o comprometimento afetivo com a equipa (H2), tal como previsto, foi possível verificar uma relação positiva estatisticamente significativa entre estas variáveis. Com efeito, este resultado vai ao encontro de outras investigações (e.g., Buvik & Tvedt, 2017; Geyskens et al.,1996; Geyskens et al., 1998; Gounaris 2005; Lin et al., 2010; Morgan & Hunt, 1994; Schlechter & Strauss, 2008; Zheng et al., 2010) que têm revelado que a confiança atua como antecedente do comprometimento afetivo, enquanto minimizador dos riscos inerentes às relações de trabalho em geral e ao comprometimento afetivo, em particular. Desta forma, em consistência com a literatura, os resultados sugerem que quanto mais elevados os níveis de confiança experienciados pelo grupo, maiores serão os níveis de comprometimento afetivo com a equipa. Importa realçar que a confiança afetiva parece ter um efeito positivo superior sobre o comprometimento afetivo do que a confiança cognitiva uma vez que obtivemos um valor de maior magnitude desse componente da confiança grupal (confiança afetiva) sobre o comprometimento afetivo com a equipa. Assim sendo, os resultados, à semelhança de estudos anteriores (e.g., Zhu et al., 2013), parecem indicar que quando os membros de uma equipa confiam uns nos outros devido a sentimentos de identificação, laços emocionais e à perceção de existência de partilha de ideias, sentimentos e preocupações na equipa, têm maior probabilidade de querer permanecer na equipa por se sentirem confortáveis na mesma, ou seja, demonstrarem níveis mais elevados de comprometimento afetivo com a equipa.

Relativamente à relação entre o comprometimento afetivo com a equipa e a inovação grupal (H3), contrariamente ao previsto, não foi possível verificar uma associação positiva e estatisticamente significativa entre estas variáveis. Importa notar, no entanto, que os resultados obtidos na presente investigação

a respeito da relação entre o comprometimento afetivo e a inovação, quer na análise de correlações quer no modelo de mediação testado, se mostraram muito próximos da significância estatística. Este dado é relevante, sobretudo porque a investigação que realizámos incidiu numa amostra de pequena dimensão, reduzindo o poder estatístico das análises efetuadas. Assim, considerando esta limitação do nosso estudo, este resultado, de uma forma particular, deve ser lido com precaução acrescida. Efetivamente, com uma amostra de maior dimensão a probabilidade de obter um resultado estatisticamente significativo e, assim, dar suporte empírico a H3, seria elevada. Deste modo, embora os resultados obtidos não comportem evidência estatística que permita apoiar, de forma clara, os encontrados em diversos estudos que analisam a relação entre o comprometimento afetivo e a inovação (e.g., Jafri, 2010; West & Wallace, 1991; Zheng et al., 2010) eles não permitem também concluir que se mostraram divergentes desses estudos. Em nossa opinião, ainda que com as cautelas a que já nos referimos, os nossos resultados sugerem, em conformidade com os estudos referidos, que quando os membros se encontram comprometidos afetivamente com a equipa estão profundamente envolvidos, se esforçam permanentemente e propõem sugestões novas e inovadoras para alcançar os resultados grupais (Jafri, 2010). Em todo o caso, importaria replicar o estudo com uma amostra de maior dimensão para sustentar (ou refutar) de forma clara esta nossa interpretação dos resultados obtidos.

Por fim, no que respeita à hipótese de mediação (H4), esta não recebeu suporte empírico, na medida em que os resultados não mostraram que o comprometimento afetivo com a equipa atua enquanto mediador da relação entre cada um dos componentes da confiança e a inovação grupal. Estes resultados revelam-se divergentes dos que sugerem que a confiança atua de forma indireta sobre a inovação, através do comprometimento afetivo que gera num grupo (e.g., Hosmer, 1994; Ruppel & Harrington, 2000). Importa referir, ainda, que uma vez que, como já foi referido, não se verificou uma relação estatisticamente significativa entre a confiança grupal e a inovação da equipa, a ausência de mediação não pode ser imputada a um efeito direto da confiança sobre aquela variável.

#### VI - Conclusões

Dada a crescente relevância das equipas de trabalho nas organizações, nomeadamente aquelas com algum grau de virtualidade, é cada vez maior a importância atribuída à confiança grupal e ao comprometimento afetivo com a equipa na inovação do grupo. Com efeito, compreender a relação entre estas variáveis constitui, na nossa opinião, um contributo relevante. Tendo por base uma abordagem do tipo IMOI, o presente estudo teve como objetivo analisar a influência da confiança grupal na inovação da equipa, considerando o comprometimento afetivo com a quipa como variável mediadora.

Com base numa revisão da literatura que sustentou o estabelecimento do nosso 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 apenas suportaram a hipótese H2 o que permite afirmar que a confiança grupal, nos seus componentes afetivo e cognitivo, se relaciona positivamente com o comprometimento afetivo com a equipa. Sob o ponto de vista da investigação este resultado reforça a consistência dos resultados que vêm sendo obtidos noutros estudos (e.g., Buvik & Tvedt, 2017; Geyskens et al.,1996; Geyskens et al., 1998; Gounaris 2005; Lin et al., 2010; Morgan & Hunt, 1994; Schlechter & Strauss, 2008; Zheng et al., 2010) e contribui cumulativamente para o conhecimento no domínio dos grupos de trabalho e, de uma forma particular, dos grupos de trabalho virtuais. Sob o ponto de vista da intervenção, este resultado reforça as vantagens de gestores e/ou líderes de equipa estimularem a confiança grupal, nomeadamente se pretendem gerar comprometimento afetivo na equipa mais elevado. Concentrar-se em estratégias que aumentem as perceções de confiabilidade que os membros de um grupo possuem relativamente uns aos outros conduzirá a que esses membros aceitem os objetivos e valores da equipa, possuam vontade de exercer comportamentos de cidadania e esforços consideráveis em prol do grupo e desejem permanecer na equipa. Considerando a magnitude da influência positiva da confiança afetiva sobre o comprometimento afetivo, comparativamente com a confiança cognitiva, importa que os líderes impulsionem, mais que o reconhecimento de profissionalismo e competência, a criação/desenvolvimento de laços emocionais, sentimentos de identificação e cuidado recíproco entre os membros, bem como gerem a perceção de existência de partilha de ideias, sentimentos e preocupações na equipa.

Embora o comprometimento afetivo com a equipa não se tenha revelado mediador da relação entre a confiança experienciada pelos membros de um grupo e a inovação grupal, importa assinalar, reforçando o que afirmámos já, que os nossos resultados mostraram uma relação positiva, muito próxima da significância estatística (marginalmente significativa), entre o comprometimento afetivo com a equipa e a inovação grupal, facto que, como também já referimos, sugere que o comprometimento afetivo pode contribuir para a inovação num grupo. Assim, a promoção de comprometimento afetivo com a equipa pode revelar-se uma estratégia de gestão relevante em equipas virtuais que se pretendam inovadoras.

De uma forma global, ao nível da investigação, o presente estudo amplifica a literatura acerca das relações entre as variáveis analisadas (confiança grupal, o comprometimento afetivo com a equipa e a inovação grupal), respondendo, assim, ao apelo da investigação sobre as múltiplas relações entre constructos que carecem de uma atenção adicional ao nível grupal (e.g., Serva, Fuller, & Mayer, 2005; Neininger et al., 2010; Hülsheger et al., 2009). Além disso, o facto de o estudo empírico ter sido realizado com equipas de trabalho com algum grau de virtualidade contribui para o conhecimento relativo ao funcionamento deste tipo de grupos de trabalho. Não menos relevante é o facto de o estudo ter incidido sobre equipas em contexto real de trabalho, por contraste com a maioria dos estudos realizados com

equipas virtuais que ocorre em contexto de laboratório, com equipas de estudantes. A presente investigação contribui, também, sob o ponto de vista instrumental, para dotar investigadores e gestores de equipas com instrumentos em língua portuguesa válidos e fiáveis (relembramos que as escalas de comprometimento afetivo e de inovação grupal foram adaptadas para a língua portuguesa no âmbito da presente investigação). Simultaneamente, este estudo abre campo à realização de novos estudos, que possam enriquecer e aprofundar o trabalho realizado. A este respeito, a pouca clareza dos resultados obtidos relativamente à relação entre as variáveis estudadas reforça mesmo, inequivocamente, a importância de realizar novos estudos que clarifiquem melhor o conjunto de relações analisadas.

Para além dos contributos referidos, existem algumas limitações que importa assinalar e que podem ter contribuído para que algumas das hipóteses formuladas não tenham recebido suporte empírico no nosso estudo. Primeiramente, embora a revisão da literatura (conceptual e empírica) que efetuámos tenha permitido estabelecer sob o ponto de vista conceptual, o sentido causal das relações analisadas, o desenho transversal do estudo constitui um obstáculo à inferência empírica dessa causalidade. 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, sendo que o facto de a amostra ser constituída apenas por organizações portuguesas, nos impede de concluir se os resultados obtidos seriam os mesmos em amostras compostas por organizações de países e culturas diferentes. Em terceiro lugar, a utilização do questionário autoadministrado, pode ter constituído uma limitação ao presente estudo, na medida em que a informação foi recolhida com base nas perceções dos membros e respetivos líderes de equipa a respeito de aspetos relativos ao funcionamento do seu grupo. Neste sentido, embora atenuado pelo facto de as análises terem sido realizadas ao nível grupal, é possível que as respostas dos inquiridos possam refletir o efeito da desejabilidade social, isto é, o desejo de transmitir uma imagem positiva da equipa a que pertencem. Também os factos de se ter recorrido somente a medidas de autorrelato e se ter possibilitado o preenchimento *online* dos questionários através de uma aplicação informática com que os participantes poderiam não estar familiarizados poderá ter conduzido ao enviesamento da variância do método comum (common method variance bias), isto é, a um erro sistemático ou de contaminação devido ao método utilizado (Conway, 2002). Importa notar, no entanto, que a utilização de duas fontes de recolha distintas (colaborador e líder) constituiu uma estratégia de investigação para minimizar a possibilidade da emergência do referido enviesamento (Chang, Witteloostuijn, & Eden, 2010). Finalmente, a dimensão da amostra constituiu uma das mais relevantes limitações da investigação que realizámos. Com efeito, a reduzida dimensão da amostra (N=57), diminuindo o poder estatístico das análises, poderá ter contribuído para o valor de p não ter sido significativo na maioria das nossas hipóteses, dado que o tamanho da amostra é um determinante do nível de significância, sendo mais provável obter um valor de p significativo em amostras grandes (Snyder & Lawson, 1993). Além disso, a dimensão da amostra impossibilitou a adoção de outras técnicas de análise de dados, nomeadamente a utilização do modelo de equações estruturais, que permitiria, para além de controlar o efeito do erro de medição, testar de forma completa e simultânea todas as relações definidas pelas hipóteses (Kline, 2005).

Deste modo, seria relevante replicar este estudo em amostras com tamanho significativamente superior ao utilizado. Também em futuras investigações seria pertinente adotar um desenho longitudinal, a fim de ser possível inferir causalidade entre as variáveis. Adicionalmente, é relevante, na nossa opinião, que em futuros estudos se incluam outras variáveis nos modelos a testar, nomeadamente aquelas que a literatura sugere serem também relevantes nas equipa virtuais (desde logo várias dimensões da virtualidade, mas, também, por exemplo, o bem-estar dos membros da equipa, o conflito intragrupal, o estilo de liderança, tal como sugerido, em 2015, por Gilson et al.) alargando, desse modo, a análise da rede de relações entre variáveis que contribuem para o funcionamento e para os resultados desse tipo de equipas.

Por fim, também seria importante recorrer, em futuros estudos, a uma abordagem multi-método e a medidas mais objetivas de avaliação de algumas variáveis (e.g., inovação grupal), de modo a reduzir eventuais erros relacionados com o método utilizado.

#### **Bibliografia**

- Alegre, J., & Chiva, R. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. *Technovation*, 28(6), 315-326. doi:10.1016/j.technovation.2007.09.003
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. doi:10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
- Alsharo, M., Gregg, D., & Ramirez, R. (2017). Virtual team effectiveness: The role of knowledge sharing and trust. *Information & Management*, 54(4), 479-490. doi:10.1016/j.im.2016.10.005
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. *Academy of Management Journal*, *39*(5), 1154-1184. doi:10.2307/256995
- Anderson, N. R., Hardy, G., & West, M. A. (1992). Management team innovation. *Management Decision*, 30(2), 17-21. doi:10.1108/00251749210011160
- Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 235-258. doi:10.1002/(sici)1099-1379(199805)19:3<235::aid-job837>3.3.co;2-3
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39. doi:10.5465 / AMR.1989.4278999
- 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. doi:10.1037/1089-2699.9.3.189
- Bain, P. G., Mann, L., & Pirola-Merlo, A. (2001). The innovation imperative: The relationships between team climate, innovation, and performance in research and development teams. *Small Group Research*, *32*(1), 55-73. doi:10.1177/104649640103200103
- Baltes, B. B., Dickson, M. W., Sherman, M. P., Bauer, C. C., & LaGanke, J. S. (2002). Computer-mediated communication and group decision making: a meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 87(1), 156-79. doi:10.1006/obhd.2001.2961
- Bao, G. M., Yang, Z. R., Xie, Z. S., & Zhou, M. J. (2004). The dilemma of trust and commitment in the construction of innovative team in Chinese private enterprises. In *Proceedings: IEEE 2004 International Engineering Management Conference: Innovation and entrepreneurship for sustainable development* (Vol. 1, pp. 412-416). doi:10.1109/iemc.2004.1407146
- Batarseh, F. S., Usher, J. M., & Daspit, J. J. (2017). The collaboration
  - O papel mediador do comprometimento afetivo com a equipa na relação entre a confiança e a inovação em equipas com algum grau de virtualidade Liliana Pereira Rodrigues Martinho de Bastos (e-mail: lprmb@hotmail.com) 2018

- capability of global virtual teams: relationships with functional diversity, absorptive capacity, and innovation. *International Journal of Innovation Management*, 21(6), 1-29. doi:10.1080/17509653.2016.1275865
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40. doi:10.1086/222820
- 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.
- Becker, T. E., & Billings, R. S. (1993). Profiles of commitment: An empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 177-190. doi:10.1002/job.4030140207
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., & Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, *39*(2), 464-482. doi:10.2307/256788
- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & Organization Management*, 27(1), 14-49. doi:10.1177/1059601102027001003
- Bergman, M. E. (2006). The relationship between affective and normative commitment: Review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 645-663. doi:10.1002/job.372
- Berry, G. R. (2011). Enhancing effectiveness on virtual teams: Understanding why traditional team skills are insufficient. *The Journal of Business Communication*, 48(2), 186-206. doi:10.1177/0021943610397270
- Bishop, J. W., & Scott, K. D. (2000). An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 439-450. doi:10.1037//0021-9010.85.3.439
- Bishop, J. W., Scott, K. D., & Burroughs, S. M. (2000). Support, commitment, and employee outcomes in a team environment. *Journal of Management*, 26(6), 1113-1132. doi:10.1016/S0149-2063(00)00083-0
- Bishop, J. W., Scott, K. D., Goldsby, M. G., & Cropanzano, R. (2005). A construct validity study of commitment and perceived support variables: A multifoci approach across different team environments. *Group & Organization Management*, 30(2), 153-180. doi:10.1177/1059601103255772
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein, & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations* (pp. 349-381). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Blomqvist, K., & Levy, J. (2006). Collaboration capability a focal concept in knowledge creation and collaborative innovation in networks. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 2(1), 31-48. doi:10.1504/ijmcp.2006.009645
- Bos, N., Olson, J., Gergle, D., Olson, G., & Wright, Z. (2002). Effects of four
  - O papel mediador do comprometimento afetivo com a equipa na relação entre a confiança e a inovação em equipas com algum grau de virtualidade Liliana Pereira Rodrigues Martinho de Bastos (e-mail: lprmb@hotmail.com) 2018

- computer-mediated communications channels on trust development. In L. Terveen, D. Wixon, E. Comstock, & A. Sasse (Eds.), *Conference on Human Factors in Computing Systems Proceedings* (1st ed., Vol. 4, pp. 135-140).
- Bouwmans, M., Runhaar, P., Wesselink, R., & Mulder, M. (2017). Stimulating teachers' team performance through team-oriented HR practices: The roles of affective team commitment and information processing. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-23. doi:10.1080/09585192.2017.1322626
- Bradley, W. E., & Vozikis, G. S. (2004). Trust in virtual teams. In S.H. Godar, & S. P. Ferris (Eds.), *Virtual and collaborative teams: Process, technologies, and practice* (pp. 99-113). United States of America: Idea Group Publishing.
- Breuer, C., Hüffmeier, J., & Hertel, G. (2016). Does trust matter more in virtual teams? A meta-analysis of trust and team effectiveness considering virtuality and documentation as moderators. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1151-1177. doi:10.1037/apl0000113
- Brown, R. D., & Hauenstein, N. M. (2005). Interrater agreement reconsidered: An alternative to the r<sub>wg</sub> indices. *Organizational Research Methods*, 8(2), 165-184. doi:10.1177/1094428105275376
- Bryman, A., & Cramer, D. (2005). *Quantitative data analysis with SPSS 12 and 13: A guide for social scientists* (1st ed.). London: Routledge.
- Buvik, M. P., & Tvedt, S. D. (2017). The influence of project commitment and team commitment on the relationship between trust and knowledge sharing in project teams. *Project Management Journal*, 48(2), 5-21.
- Camelo-Ordaz, C., García-Cruz, J., Sousa-Ginel, E., & Valle-Cabrera, R. (2011). The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: The mediating role of affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1442-1463. doi:10.1080/09585192.2011.561960
- Cascio, W. F. (2000). Managing a virtual workplace. *Academy of Management Executive*, 14(3), 81-90. doi:10.5465/AME.2000.4468068
- Chang, S., Witteloostuijn, A., & Eden, L. (2010). From the Editors: Common method variance in international business research. *Journal of International Business Studies*, 41, 178–184.
- Chen, M. (2007). Entrepreneurial leadership and new ventures: Creativity in entrepreneurial teams. *Creativity and Innovation Management*, 16(3), 239-249. doi:10.1111/j.1467-8691.2007.00439.x
- Choi, J. N., Sung, S. Y., Lee, K., & Cho, D.-S. (2011). Balancing cognition and emotion: Innovation implementation as a function of cognitive appraisal and emotional reactions toward innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 107–124. doi:10.1002/job.684
- Chudoba, K. M., Wynn, E., Lu, M., & Watson-Manheim, M. B. (2005). How virtual are we? Measuring virtuality and understanding its impact in a global organization. *Information Systems Journal*, 15(4), 279-306.
- O papel mediador do comprometimento afetivo com a equipa na relação entre a confiança e a inovação em equipas com algum grau de virtualidade Liliana Pereira Rodrigues Martinho de Bastos (e-mail: lprmb@hotmail.com) 2018

- doi:10.1111/j.1365-2575.2005.00200.x
- Cohen, A., Doveh, E., & Nahum-Shani, I. (2009). Testing agreement for multi-item scales with the indices  $r_{WG(J)}$  and  $AD_{M(J)}$ . Organizational Research Methods, 12(1), 148-164. doi:10.1177/1094428107300365
- Cohen, J. (1988). Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences (2nd ed.). USA: Lawrence Erlbaum Associates.
- 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. doi:10.1016/S0149-2063(97)90034-9
- Cohen, S. G., & Gibson, C.B. (2003). In the beginning: Introduction and framework. In C. B. Gibson & S. G. Cohen (Eds.), *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness* (1st ed., pp. 1–14). San Francisco: Jossey- Bass.
- 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.
- Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, *131*(2), 241–259. doi:10.1037/0033-2909.131.2.241
- Costa, A. C. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel Review*, *32*(5), 605-622. doi:10.1108/00483480310488360
- Costa, A. C., & Anderson, N. (2011). Measuring trust in teams: Development and validation of a multifaceted measure of formative and reflective indicators of team trust. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 119-154. doi:10.1080/13594320903272083
- Costello, A. B., & Osborne, J. W. (2005). Best practices *in* exploratory factor analysis: Four recommendations *for* getting *the* most *from* your analysis. *Practical Assessment, Research, & Evaluation, 10,* 1-9.
- Crossman, A., & Lee-Kelley, L. (2004). Trust, commitment and team working: the paradox of virtual organizations. *Global networks*, *4*(4), 375-390. doi:10.1111/j.1471-0374.2004.00099.x
- Curşeu, P. L., & Schruijer, S. G. L. (2010). Does conflict shatter trust or does trust obliterate conflict? Revisiting the relationships between team diversity, conflict, and trust. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, *14*(1), 66-79. doi:10.1037/a0017104
- De Dreu, C. K., & West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1191-1201. doi:10.1037//0021-9010.86.6.1191
- De Guinea, A. O., Webster, J., & Staples, D. S. (2012). A meta-analysis of the consequences of virtualness on team functioning. *Information & Management*, 49(6), 301-308. doi:10.1016/j.im.2012.08.003.
- De Jong, R., Schalk, R., & Cursçeu, P. L. (2008). Virtual communicating, conflicts and performance in teams. *Team Performance Management*, 14(7/8), 364-380. doi:10.1108/13527590810912331
- O papel mediador do comprometimento afetivo com a equipa na relação entre a confiança e a inovação em equipas com algum grau de virtualidade Liliana Pereira Rodrigues Martinho de Bastos (e-mail: lprmb@hotmail.com) 2018

- DeVellis, R. F. (2003). *Scale development: Theory and applications* (2<sup>a</sup> ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Dimas, I. D., Alves, M. P., Lourenço, P. R., & Rebelo, T. (2016). In *Equipas* de trabalho: Instrumentos de avaliação (pp. 99-105). Lisboa: Edições Sílabo.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628. doi:10.1016/S1572-0977(06)12004-X
- Drucker, P. F. (1998). The discipline of innovation. *Harvard business review*, 76(6), 149-157. Retrieved from https://hbr.org/2002/08/the-discipline-of-innovation
- Edmondson, A. C. (2002). The local and variegated nature of learning in organizations: A group-level perspective. *Organization Science*, *13*(2), 128-146. doi:10.1287/orsc.13.2.128.530
- Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 207-230. doi:10.1111/j.1468-2370.2005.00114.x
- Ellemers, N., de Gilder, D., & van den Heuvel, H. (1998). Career-oriented versus team-oriented commitment and behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 717-730. doi:10.1037/0021-9010.83.5.717
- Foote, D. A., & Tang, T. L. (2008). Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB) does team commitment make a difference in self-directed teams?. *Management Decision*, 46(6), 933-947. doi:10.1108/00251740810882680
- Frank, W. (1993). No Commitment No R&D Success. *R&D Innovator*, 2(7). Retrieved from http://www.winstonbrill.com/bril001/html/article\_index/articles/1-50/article46\_body.html
- Gautam, T., Van Dick, R., & Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(3), 301-315. doi:10.1111/j.1467-839X.2004.00150.x
- Germain, M. L. (2011). Developing trust in virtual teams. *Performance Improvement Quarterly*, 24(3), 29-54. doi:10.1002/piq.20119
- Geyskens, I., Steenkamp, J. B. E., & Kumar, N. (1998). Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis. *International Journal of Research in Marketing*, 15(3), 223-248. doi:10.1016/S0167-8116(98)00002-0
- Geyskens, I., Steenkamp, J. B. E., Scheer, L. K., & Kumar, N. (1996). The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-Atlantic study. *International Journal of Research in Marketing*, 13(4), 303-317. doi:10.1016/S0167-8116(96)00006-7
- Gibson, C. B., & Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative Science Quarterly*, *51*(3), 451-495. doi:10.2189/asqu.51.3.451
- O papel mediador do comprometimento afetivo com a equipa na relação entre a confiança e a inovação em equipas com algum grau de virtualidade Liliana Pereira Rodrigues Martinho de Bastos (e-mail: lprmb@hotmail.com) 2018

- Gilson, L. L., Maynard, M. T., Young, N. C. J., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015). Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Management*, 41(5), 1313-1337. doi:10.1177/0149206314559946
- Gounaris, S. P. (2005). Trust and commitment influences on customer retention: Insights from business-to-business services. *Journal of Business Research*, 58(2), 126-140. doi:10.1016/S0148-2963(03)00122-X
- Grichanik, M. (2014). The Effect of Collaborative Critical Thinking Training on Trust Development and Effectiveness in Virtual Teams (Master's thesis). Retrieved from Graduate theses and Dissertation.
- Griffith, T. L., Sawyer, J. E., & Neale, M. A. (Eds.). (2003). Virtualness and knowledge in teams: Managing the love triangle of organizations, individuals, and information technology [Special issue]. *MIS Quarterly*, 7(2), 265-287. doi: 10.2307/30036531
- Gruen, T. W., Summers, J. O., & Acito, F. (2000). Relationship marketing activities, commitment, and membership behaviors in professional associations. *Journal of Marketing*, 64(3), 34-49. doi:10.1509/jmkg.64.3.34.18030
- Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47(1), 307-338. doi:10.1146/annurev.psych.47.1.307
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. (2006). "Same same" but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment?. *European Psychologist*, 11(2), 119-127. doi:10.1027/1016-9040.11.2.119
- Han, G. H., & Harms, P. D. (2010). Team identification, trust and conflict: A mediation model. *International Journal of Conflict Management*, 21 (1), 20-43. doi:10.1108/10444061011016614
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: The Guilford Press.
- Hertel, G., Konradt, U., & Orlikowski, B. (2004). Managing distance by interdependence: Goal setting, task interdependence, and team-based rewards in virtual teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 1-28. doi:10.1080/13594320344000228
- Hill, M. M., & Hill, A. (2012). *Investigação por questionário* (2nd Rev. ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Hoch, J. E., & Kozlowski, S. W. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*, *99*(3), 390-403. doi:10.1037/a0030264
- Hoegl, M., & Parboteeah, K. P. (2006). Team goal commitment in innovative projects. *International Journal of Innovation Management*, 10(03),
- O papel mediador do comprometimento afetivo com a equipa na relação entre a confiança e a inovação em equipas com algum grau de virtualidade Liliana Pereira Rodrigues Martinho de Bastos (e-mail: lprmb@hotmail.com) 2018

- 299-324. doi:10.1142/S136391960600151X
- Hon, A. H., & Lu, L. (2010). The mediating role of trust between expatriate procedural justice and employee outcomes in Chinese hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 669-676. doi:10.1016/j.ijhm.2010.01.002
- Hosmer, L. T. (1994). Why be moral? A different rationale for managers. Business Ethics Quarterly, 4(2), 191-204. doi:10.2307/3857491
- Hülsheger, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1128-1145. doi:10.1037/a0015978
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1994). Organizational commitment: One of many commitments or key mediating construct?. *Academy of Management Journal*, *37*(6), 1568-1587. doi:10.2307/256799
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517-543. doi:10.1146/annurev.psych.56.091103.070250
- Jafri, M. H. (2010). Organizational commitment and employee's innovative behavior: A study in retail sector. *Journal of Management Research*, 10(1), 62-68.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied* Psychology, 69(1), 85-98. doi:10.1037/0021-9010.69.1.85
- Jarvenpaa, S. L., Knoll, K., & Leidner, D. E. (1998). Is anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, 14(4), 29-64. doi: 10.1080/07421222.1998.11518185
- Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1998). Communication and trust in global virtual teams. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 10(6), 791-815. doi:10.1287/orsc.10.6.791
- Johnson, S. K., Bettenhausen, K., & Gibbons, E. (2009). Realities of working in virtual teams: Affective and attitudinal outcomes of using computer-mediated communication. *Small Group Research*, 40(6), 623-649. doi:10.1177/1046496409346448
- Jønsson, T., & Jeppesen, H. (2013). A closer look into the employee influence: Organizational commitment relationship by distinguishing between commitment forms and influence sources. *Employee Relations*, *35*(1), 4-19. doi: 0.1108/01425451311279384
- Kanawattanachai, P., & Yoo, Y. (2002). Dynamic nature of trust in virtual teams. *The Journal of Strategic Information Systems*, 11(3), 187-213. doi: 10.1016/S0963-8687(02)00019-7
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The discipline of teams*. Harvard Business Press.
- Khan, M. S., Breitenecker, R. J., Gustafsson, V., & Schwarz, E. J. (2015). Innovative entrepreneurial teams: The give and take of trust and
- O papel mediador do comprometimento afetivo com a equipa na relação entre a confiança e a inovação em equipas com algum grau de virtualidade Liliana Pereira Rodrigues Martinho de Bastos (e-mail: lprmb@hotmail.com) 2018

- conflict. Creativity and Innovation Management, 24(4), 558-573. doi:10.1111/caim.12152
- Kirkman, B. L., Gibson, C. B., & Kim, K. (2012). Across borders and technologies: Advancements in virtual teams research. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford handbook of organizational psychology* (Vol. 2, pp. 789-858). doi:10.1093/oxfordhb/9780199928286.013.0025
- Kirkman, B. L., & Mathieu, J. E. (2005). The dimensions and antecedents of team virtuality. *Journal of Management*, 31(5), 700-718. doi: 10.1177/0149206305279113
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E., & Gibson, C. B. (2004). The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction. *Academy of Management Journal*, 47(2), 175-192. doi:10.2307/20159571
- Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. (2000). From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational Research Methods*, *3*(3), 211-236. doi:10.1177/109442810033001
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford Press.
- Langfred, C. W. (2004). Too much a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams. *Academy of Management Journal*, 47 (3), 385-399. doi:10.2307/20159588
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In R. Kramer, & T. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 114-139). doi:10.4135/9781452243610.n7
- Lewicki, R. J., McAllister, D., & Bies, R. 1998. Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23(3), 439-458. doi:10.5465/AMR.1998.926620
- Lewicki, R. J., Tomlinson, E. C., & Gillespie, N. (2006). Models of interpersonal trust development: Theoretical approaches, empirical evidence, and future directions. *Journal of Management*, 32(6), 991-1022. doi:10.1177/0149206306294405
- Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social forces*, 63(4), 967-985.
- Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, 27, 648–659. doi:0.1016/j.hrmr.2016.12.010
- Lin, C. P., Chiu, C. K., Joe, S. W., & Tsai, Y. H. (2010). Assessing online learning ability from a social exchange perspective: A survey of virtual teams within business organizations. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 26(9), 849-867. doi:10.1080/10447318.2010.496336
- Liu, X., & Batt, R. (2010). How supervisors influence performance: A multilevel study of coaching and group management in technology-mediated services. *Personnel Psychology*, *63*, 265–298. doi:10.1111/j.1744-6570.2010.01170.x
- O papel mediador do comprometimento afetivo com a equipa na relação entre a confiança e a inovação em equipas com algum grau de virtualidade Liliana Pereira Rodrigues Martinho de Bastos (e-mail: lprmb@hotmail.com) 2018

- Lourenço, P. R. (2002). Concepções e dimensões da eficácia grupal: Desempenho e níveis de desenvolvimento. (Unpublished doctoral's thesis). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal.
- Lourenço, P. R., Dimas, I. D., & Rebelo, T. (2014). Effective workgroups: The role of diversity and culture. *Journal of Work and Organizational Psychology*, *30*, 123-132. doi:10.1016/j.rpto.2014.11.002
- Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (1995). Loyal from day one: Biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. *Personnel Psychology*, 48(2), 309-333. doi:10.1111/j.1744-6570.1995.tb01759.x
- Mahembe, B., & Engelbrecht, A. S. (2013). The relationship between servant leadership, affective team commitment and team effectiveness. *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1-10. doi:10.4102/sajhrm.v11i1.495
- Malhotra, A., Majchrzak, A., & Rosen, B. (2007). Leading virtual teams. *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 60-70.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *The Academy of Management Review*, 26(3), 356-376. doi:10.5465/AMR.2001.4845785
- Martins, L. L., Gilson, L. L., & Maynard, M. T. (2004). Virtual teams: What do we know and where do we go from here?. *Journal of Management*, *30*(6), 805-835. doi:10.1016/j.jm.2004.05.002
- Mathieu, J. E., Hollenbeck, J. R., van Knippenberg, D., & Ilgen, D. R. (2017). A century of work teams in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, *102*(3), 452-467. doi:10.1037/apl0000128
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. doi:10.5465/AMR.1995.9508080335
- Maznevski, M. L., & Chudoba, K. M. (2000). Bridging space over time: Global virtual team dynamics and effectiveness. *Organization Science*, 11(5), 473-492. doi:1047-7039/00/1105/0473/\$05.00
- McEvily, B., & Tortoriello, M. (2011). Measuring trust in organisational research: Review and recommendations. *Journal of Trust Research*, 1(1), 23-63. doi:10.1080/21515581.2011.552424
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59. doi:10.2307/256727
- Meyer, A. (1998). Antecedents and consequences Organizing for improvisation: The backstage story of the Vancouver jazz concert and symposium. *Organization Science*, 9(5), 569-576. doi:10.1287/orsc.9.5.569
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, *1*(1), 61-89. doi:10.1016/1053-4822(91)90011-z
- O papel mediador do comprometimento afetivo com a equipa na relação entre a confiança e a inovação em equipas com algum grau de virtualidade Liliana Pereira Rodrigues Martinho de Bastos (e-mail: lprmb@hotmail.com) 2018

- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Van Dick, R. (2006). Social identities and commitments at work: Toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 665-683. doi:10.1002/job.383
- Meyer, J.P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326. doi:10.1016/s1053-4822(00)00053-x
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. doi:10.1006/jvbe.2001.1842
- Meyerson, D., Weick, K. E., & Kramer R. M. (1996). Swift Trust and Temporary Groups. In R. Kramer, & T. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 166-195). doi:10.4135/9781452243610.n9
- Michaelis, B., Stegmaier, R., & Sonntag, K. (2009). Affective commitment to change and innovation implementation behavior: The role of charismatic leadership and employees' trust in top management.

  \*Journal of Change Management, 9(4), 399-417. doi:10.1080/14697010903360608
- Miner, A. S., Bassoff, P., & Moorman, C. (2001). Organizational improvisation and learning: A field study. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 304-337. doi:10.2307/2667089
- Mitchell, M. L., & Jolley, J. M. (2010). *Research design explained* (7th ed.). USA: Cengage Learning.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The Journal of Marketing*, 20-38. doi:10.2307/1252308
- Morgan, L., Paucar-Caceres, A., & Wright, G. (2014). Leading effective global virtual teams: The consequences of methods of communication. *Systemic Practice and Action Research*, 27(6), 607-624. doi:10.1007/s11213-014-9315-2
- Mowday, R. T., Steers, R.M., & Porter, L. M. (1982). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, *14*, 224-247. doi:10.1016/0001-8791(79)90072-1
- Nascimento, I. V. (2015). Validade convergente, validade nomonológica e fidelidade de medidas de um só-item: Coesão, confiança e satisfação. (Master's thesis, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra). Retrieved from http://hdl.handle.net/10316/29096
- Nascimento, R. (2017). Liderança transformacional e eficácia grupal: O papel mediador da confiança grupal. (Unpublished master's thesis). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Coimbra.
- Neininger, A., Lehmann-Willenbrock, N., Kauffeld, S., & Henschel, A. (2010). Effects of team and organizational commitment—A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 567-579. doi:10.1016/j.jvb.2010.01.009
- O papel mediador do comprometimento afetivo com a equipa na relação entre a confiança e a inovação em equipas com algum grau de virtualidade Liliana Pereira Rodrigues Martinho de Bastos (e-mail: lprmb@hotmail.com) 2018

- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2<sup>a</sup> ed.). New York: McGraw-Hill
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499. doi: 10.1037/0021-9010.71.3.492
- Pearce, C. L., & Herbik, P. A. (2004). Citizenship behavior at the team level of analysis: The effects of team leadership, team commitment, perceived team support, and team size. *The Journal of Social Psychology*, *144*(3), 293-310. doi:10.3200/SOCP.144.3.293-310
- Peñarroja, V., Orengo, V., Zornoza, A., Sánchez, J., & Ripoll, P. (2015). How team feedback and team trust influence information processing and learning in virtual teams: A moderated mediation model. *Computers in Human Behavior*, 48, 9-16. doi: 10.1016/j.chb.2015.01.034
- Peralta, C. F., Lopes, P. N., Gilson, L. L., Lourenço, P. R., & Pais, L. (2015). Innovation processes and team effectiveness: The role of goal clarity and commitment, and team affective tone. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 80-107. doi:10.1111/joop.12079
- Pinho, D. (2017) Conflitos nos grupos e eficácia grupal: o papel mediador da confiança grupal. (Unpublished master's thesis). Faculdade de Psicologia e de Ciências da educação, Coimbra.
- Polzer, J. T., Crisp, C. B., Jarvenpaa, S. L., & Kim, J. W. (2006). Extending the faultline model to geographically dispersed teams: How colocated subgroups can impair group functioning. *Academy of Management Journal*, 49(4), 679-692. doi: 10.2307/20159792
- Powell, A., Galvin, J., & Piccoli, G. (2006). Antecedents to team member commitment from near and far: A comparison between collocated and virtual teams. *Information Technology & People*, *19*(4), 299-322. doi:10.1108/09593840610718018
- Quijano, S., Navarro, J., & Cornejo, J.M. (2000). Um modelo integrado de compromiso e identificación com la organización: Análisis del cuestionario ASH-ICI. Revista de Psicologia Social Aplicada, 10(2), 27-61.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476. doi:10.5465 / AMR.1985.4278960
- Riketta, M., & Van Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67(3), 490-510. doi:10.1016/j.jvb.2004.06.001
- Roberts, D. R., & Davenport, T. O. (2002). Job engagement: Why it's important and how to improve it. *Employment Relations Today*, 29(3), 21-29. doi:10.1002/ert.10048
- Rousseau, V., Aubé, C., & Tremblay, S. (2013). Team coaching and innovation in work teams: An examination of the motivational and behavioral intervening mechanisms. *Leadership & Organization*
- O papel mediador do comprometimento afetivo com a equipa na relação entre a confiança e a inovação em equipas com algum grau de virtualidade Liliana Pereira Rodrigues Martinho de Bastos (e-mail: lprmb@hotmail.com) 2018

- Development Journal, 34(4), 344-364. doi:10.1108/LODJ-08-2011-0073
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404. doi:10.5465/AMR.1998.926617
- Ruppel, C. P., & Harrington, S. J. (2000). The relationship of communication, ethical work climate, and trust to commitment and innovation. *Journal of Business Ethics*, 25(4), 313-328. doi:10.1023/A:1006290432594
- Sacramento, C. A., Chang, M. S., & West, M. A. (2006). Team innovation through collaboration. *Innovation Through Collaboration*, *12*, 81-112. doi:10.1016/s1572-0977(06)12004-x
- Salas, E., Shuffler, M. L., Thayer, A. L., Bedwell, W. L., & Lazzara, E. H. (2015). Understanding and improving teamwork in organizations: A scientifically based practical guide. *Human Resource Management*, 54(4), 599-622.doi:10.1002/hrm.21628
- Schaubroeck, J., Lam, S. S., & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863-871. doi:10.1037/a0022625
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. doi:10.1023/A:1015630930326
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: three of a kind or three different kinds of employee well-being?. *Applied Psychology*, *57*(2), 173-203. doi:10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x
- Scheible, A. C. F., & Bastos, A. V. B. (2013). Analyzing the impacts of commitment and entrenchment on behavioral intentions. *Universitas Psychologica*, *13*(1), 109-119. doi:10.11144/Javeriana.UPSY13-1.aice
- Schlechter, A. F., & Strauss, J. J. (2008). Leader emotional intelligence, transformational leadership, trust and team commitment: Testing a model within a team context. *SA Journal of Industrial Psychology*, *34*(1), 42-53. doi: 10.4102/sajip.v34i1.418
- Schweitzer, L., & Duxbury, L. (2010). Conceptualizing and measuring the virtuality of teams. *Information Systems Journal*, 20(3), 267-295. doi:10.1111/j.1365-2575.2009.00326.x
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, *37*(3), 580-607. doi:10.2307/256701
- Serva, M. A., Fuller, M. A., & Mayer, R. C. (2005). The reciprocal nature of trust: A longitudinal study of interacting teams. *Journal of Organizational Behavior*, 26(6), 625-648. doi:10.1002/job.331
- Shen, M. J., & Chen, M. C. (2007). The relationship of leadership, team trust and team performance: A comparison of the service and manufacturing industries. *Social Behavior and Personality: An International Journal*,
- O papel mediador do comprometimento afetivo com a equipa na relação entre a confiança e a inovação em equipas com algum grau de virtualidade Liliana Pereira Rodrigues Martinho de Bastos (e-mail: lprmb@hotmail.com) 2018

- 35(5), 643-658. doi:10.2224/sbp.2007.35.5.643
- Sheng, C. W., Tian, Y. F., & Chen, M. C. (2010). Relationships among teamwork behavior, trust, perceived team support, and team commitment. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 38(10), 1297-1306. doi:10.2224/sbp.2010.38.10.1297
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2011). Translating team creativity to innovation implementation: The role of team composition and climate for innovation. *Journal of Management*, 39(3), 684-708. doi:10.1177/0149206310394187
- Snyder, P., & Lawson, S. (1993). Evaluating results using corrected and uncorrected effect size estimates. *Journal of Experimental Education*, 61(4), 334-349. doi:10.1080/00220973.1093.10806594
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Townsend, A. M., DeMarie, S. M., & Hendrickson, A. R. (1998). Virtual teams: Technology and the workplace of the future. *Academy of Management Perspectives*, 12(3), 17-29. doi:10.5465/ame.1998.1109047
- Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 47-71. doi:10.1016/S0001-8791(03)00029-0
- Veerkamp, J. (2013). Affective trust through leader-follower interaction frequency: The psychological mechanism behind the negative effects of physical distance on leader effectiveness (Master's thesis, University of Amsterdam). Retrieved from www.scriptiesonline.uba.uva.nl/465774
- Vera, D., & Crossan, M. (2005). Improvisation and innovative performance in teams. *Organization Science*, 16(3), 203-224. doi:10.1287/orsc.1050.0126
- Webber, S. S. (2008). Development of cognitive and affective trust in teams: A longitudinal study. *Small Group Research*, *39*(6), doi:746-769. 10.1177/1046496408323569
- West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology: An International Review*, *51*(3), 355-424. doi:10.1111/1464-0597.00951
- West, M. A., & Anderson, N. R. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 680-693. doi:10.1037//0021-9010.81.6.680
- West, M. A., Borrill, C. S., Dawson, J. F., Brodbeck, F., Shapiro, D. A., & Haward, B. (2003). Leadership clarity and team innovation in health care. *The Leadership Quarterly*, *14*, 393-410. doi:10.1016/s1048-9843(03)00044-4
- West, M. A., & Wallace, M. (1991). Innovation in health care teams. *European Journal of Social Psychology*, 21(4), 303-315. doi:10.1002/ejsp.2420210404
- O papel mediador do comprometimento afetivo com a equipa na relação entre a confiança e a inovação em equipas com algum grau de virtualidade Liliana Pereira Rodrigues Martinho de Bastos (e-mail: lprmb@hotmail.com) 2018

- Yalabik, Z. Y., Van Rossenberg, Y., Kinnie, N., & Swart, J. (2015). Engaged and committed? The relationship between work engagement and commitment in professional service firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(12), 1602-1621. doi:10.1080/09585192.2014.953972
- Zheng, M., Zhu, X. P., & Yang, J. (2010). The influence of the team climate on team innovation performance: An empirical study based on chinese high technology innovation teams. In *Proceedings 3rd International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering*, 3, 245–249. doi:10.1109/ICIII.2010.380
- Zhu, W., Newman, A., Miao, Q., & Hooke, A. (2013). Revisiting the mediating role of trust in transformational leadership effects: Do different types of trust make a difference?. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 94-105. doi:10.1016/j.leaqua.2012.08.004

## **Anexos**

Anexo 1: Carta de Apresentação

Anexo 2: Projeto de Investigação (VITEM) Anexo 3: Questionário dos Colaboradores

Anexo 4: Questionário dos Líderes

Anexo 1: Carta de Apresentação



Coimbra, de	de 201_	
Exmo/a. Senhor/a Doutor/a _		

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

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

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

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

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

Desde já gratas pela atenção dispensada, aguardamos o vosso contacto. Com os melhores cumprimentos,

(P'la equipa de investigação)

# Contactos |

Clara Campelo clara.campelofv@gmail.com 914305820

Daniela Lopes danielalopes64@gmail.com 911929426

Inês Carvalho ines.carvalho.18@hotmail.com 912626876

Liliana Bastos lprmb@hotmail.com 914063002

Lúcia Silva luciacosta.silvaa@gmail.com 912334870

Mariana Sousa marianaprsousa@gmail.com 913505795

Susana Santos ssusanalsantos@gmail.com 915942423 Anexo 2: Projeto de investigação VITEM

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





#### Projeto de Colaboração em Investigação

Projeto VITEM - A incidência de subgrupos e de competências emocionais no bem-estar e desempenho de equipas virtuais

#### 1. Introdução e Objetivos

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

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

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

## 2. Equipa responsável pela realização dos estudos

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

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

#### Orientação:

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

#### 3. Variáveis em estudo:

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

• Faultlines/Presença de subgrupos – linhas hipotéticas de divisão que podem repartir um grupo em subgrupos com base num ou mais atributos, gerando subgrupos relativamente homogéneos;

 Gestão do trabalho de equipa – grau em que os membros da equipa estruturam a realização do seu trabalho, através do planeamento, de maneira a que consigam organizar e facilitar a implementação de novas práticas na equipa, bem como acompanhar a realização do trabalho.

• Grau de Virtualidade – refere-se à medida em que a interação de uma equipa se encontra dependente das tecnologias de comunicação, sendo esta virtualidade compreendida como um continuum que vai desde um polo "nada virtual" (referente a equipas que interagem exclusivamente cara-a-cara) para um polo "totalmente virtual" (correspondente a equipas virtuais, cujos membros não se encontram num mesmo local);

• Reflexividade da equipa sobre a tarefa – medida em que os membros da equipa refletem e adaptam coletivamente os objetivos, estratégias e processos da equipa;

• Regulação emocional – conjunto de processos através dos quais o indivíduo influencia as emoções que experiencia, o momento da sua ocorrência e a sua expressão;

 Satisfação com a equipa – vontade de continuar a trabalhar com uma mesma equipa em virtude da ocorrência de experiências agradáveis durante a realização de um projeto com essa equipa.

## 4. Amostra e participação das organizações

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

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

A recolha de dados acontecerá em dois períodos, em datas a acordar com a organização. O primeiro decorrerá durante os meses de novembro e dezembro e o segundo durantes os meses de março e abril de 2018.

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

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

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

# 6. Direitos e obrigações da equipa de investigação

A equipa de investigação tem direito a:

- Não fornecer quaisquer resultados do estudo caso haja interrupção da participação ou recolha incompleta de informação;
- Devolver os resultados do estudo somente nas condições de a organização (1) aceitar que esses dados sejam devolvidos num formato que proteja a identidade dos participantes e (2) garantir que a informação recolhida nunca será utilizada com a finalidade de avaliar o desempenho dos colaboradores envolvidos;
  - Fornecer os resultados somente aquando da conclusão do estudo.

A equipa de investigação tem o dever de:

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

A Coordenação da Equipa de Investigação

MJ

Anexo 3: Questionário dos Líderes

Cód. Organização:	Cód. Equipa:	Cód. Individual:

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

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

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

Muito obrigado pela colaboração!

# Declaração de consentimento informado (Participante)

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

Confirmo $\square$	firmo 🗌				
		de		2017	

[**Tempo estimado de preenchimento**: cerca de 7 minutos]

# PARTE 1

# (Dados demográficos - para fins exclusivamente estatísticos)

Idade:	Sexo: M □	F□	
Habilitações literá	rias:		
	_	<u>ıção</u> ? Indique, por favor, e 3 meses)	o número de anos e meses ou 
Informação relativ	va à organização:		
№. de trabalhado	res da organização: Até	10 🗆 11-49 🗆 50 – 2	249 □ 250 ou mais □
Sector de atividad	e da organização:		
Informação relativ	va à equipa:		
		? Indique, por favor, o n 3 meses)	úmero de anos e meses ou de 
		que, por favor, o número s)	o de anos e meses ou de meses
Nº de elementos o si próprio):		e somente os elementos	s da equipa, não se incluindo a
Qual é a principal	atividade da sua equipa	a? [assinale a resposta]	
□ Produção	□ Comercial	□ Serviços	□ Projeto
□ Administrativa	□ Gestão	□ Outra. Qual?	
as iniciais do se	u nome completo, de nida nos dois moment	e forma a podermos e	ha de dados, insira, por favor, fetuar a correspondência da te dado será exclusivamente
Iniciais do seu non	ne completo:		-

#### PARTE 2

Indique-nos agora, por favor, quais os tipos de comunicação utilizados na sua equipa **no último mês**. Distribua 100% pelos diversos tipos, considerando que as percentagens mais elevadas correspondem aos meios de comunicação que mais frequentemente são utilizados pela sua equipa:

TIPOS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADOS	Percentagem
1. Presencial.	%
2. Através de <i>videoconferência</i> (comunicação à distância com som e	%
imagem – por exemplo <i>skype</i> com som e imagem).	
3. Através de teleconferência (comunicação à distância somente com	%
som – por exemplo telefone/telemóvel ou skype somente com som).	
4. Através de um serviço de <i>chat</i> (comunicação à distância, somente	
escrita e em tempo real – por exemplo, whatsApp ou messenger do	%
facebook).	
5. Através de <i>rede social</i> ou <i>forum</i> (comunicação à distância somente	%
escrita, sem ser em tempo real – por exemplo, facebook sem chat).	/0
6. Através de <i>e-mail</i> .	%
7. Através de <i>plataforma eletrónica</i> de partilha de documentos ou	%
gestão de agenda (por exemplo, dropbox ou google drive).	
8. Através de <i>memorandos</i> ou <i>relatórios</i> .	%
9. Outro: Qual?	%
TOTAL	100%

# Inovação Grupal

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

	1 otalmente	<b>a</b> stante	Ligeiramente	nem Discordo <b>4</b>	Ligerramente	Bastante 6	rotalmente <b>7</b>
	Tatalmanata	Dostonto	Linainananha	nam Diagonda	Linainananha	Dootonto	Tatalmanta
	Discordo	Discordo	Discordo	Não Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
1							

	1	2	3	4	5	6	7
1. A equipa é altamente inovadora.							
2. A equipa é rápida na adoção de soluções novas e inovadoras.							
3. A equipa introduz com frequência soluções novas e inovadoras.							

Anexo 4: Questionário dos Membros

Cód Organização:	Cód Fauina:	Cád Individual:
Cód. Organização:	Cod. Equipa:	Cód. Individual:

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

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

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

## Declaração de consentimento informado (Participante)

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

Confirmo 🔲		
	, de	2017

[Tempo estimado de preenchimento: cerca de 20 minutos]

## PARTE 1

# (Dados demográficos - para fins exclusivamente estatísticos)

Idade:	Sexo: M □ F □		
Habilitações literárias:			
Já teve formação em trabal	ho de equipa? Sim 🗆	Não □	
Há quanto tempo trabalha meses ou de meses e sema		• • •	
Há quanto tempo trabalha <u>i</u> ou de meses e semanas (po		•	
Tendo em conta que este es favor, as iniciais do se correspondência da inform dado será exclusivamente u	u nome completo nação recolhida nos d	de forma a pois momentos	podermos efetuar a
Iniciais do seu nome comple	eto:		_

# PARTE 2 Comprometimento com a Equipa

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

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

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

#### Confiança grupal

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

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

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