



UC/EPCE—2018

Universidade de Coimbra
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

O efeito da satisfação e da virtualidade na confiança e desempenho de equipas: um modelo de mediação moderado

Inês Sofia Ribeiro Carvalho (e-mail: ines.carvalho.18@hotmail.com)

Dissertação de Mestrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho sob a orientação da Professora Doutora Isabel Dimas e do Professor Doutor Paulo Renato Lourenço

O efeito da satisfação e da virtualidade na confiança e desempenho de equipas: um modelo de mediação moderado

A presente dissertação teve como objetivo analisar um modelo de mediação moderado em que é testada a hipótese da virtualidade moderar o efeito indireto da satisfação na relação entre confiança e desempenho. Assim, com base no modelo IMOI (*input-mediador-output-input*), a confiança é entendida como um antecedente do desempenho, a satisfação como variável mediadora, a virtualidade como variável moderadora e o desempenho um *output*. Conduziu-se um estudo empírico com 57 equipas de trabalho com algum grau de virtualidade de diferentes setores de atividade (e.g., serviços, associativismo, indústria). O método de recolha de dados foi o inquérito por questionário e os dados foram analisados através da análise das correlações, nas hipóteses em que se pretendia averiguar a existência de um efeito direto e através do método de bootstrapping nas hipóteses que envolviam a possibilidade de mediação e moderação. Os resultados mostraram um efeito direto positivo da confiança na satisfação, assim como da satisfação no desempenho da equipa. Contudo, não foi possível identificar um efeito mediador por parte da satisfação na relação entre a confiança e o desempenho, nem um efeito moderador da virtualidade nesta relação. Adicionalmente, foram ainda apresentadas as implicações da presente investigação e sugeridas pistas para futuros estudos.

Palavras chave: confiança grupal, satisfação com a equipa, desempenho grupal, virtualidade.

The effect of satisfaction and virtuality on trust and team performance: a moderated mediation model

This thesis aims to analyse a moderated mediation model in which virtuality moderates the indirect effect of satisfaction with the team through team trust and team performance. Based on the IMOI model, trust is understood as an antecedent of performance, satisfaction with the team as a mediator, virtuality as a moderator and performance as an output. It was conducted an empirical study, with 57 teams from different activity sectors (e.g., services, associativism, industry). The data collection method was based on a survey questionnaire and the data was analysed through correlation analysis, on the hypotheses where it was intended to find out the existence of a direct effect and through bootstrapping method, on the hypotheses that involved the possibility of mediation and moderation. The results showed that team trust is positively related to satisfaction with the team and that satisfaction with the team is positively related to team performance.

However, it was not possible to identify a mediating effect of satisfaction in the relationship between trust and performance, nor a moderating effect of virtuality in this relationship. Additionally, the implications for the research and clues for further studies were also presented.

Key Words: team trust, satisfaction with the team, team performance, virtuality.

Agradecimentos

À Professora Doutora Isabel Dimas o meu sincero agradecimento por todo o apoio, conselhos e conhecimentos nesta área que permitiram a realização da presente dissertação.

Ao Professor Doutor Paulo Renato e à Professora Doutora Teresa Rebelo, pela boa disposição, por todos os conhecimentos transmitidos e também por todas as horas de análise estatística.

Aos meus pais por terem tornado possível este percurso académico que contribuiu tanto para uma oportunidade de aprendizagem como de crescimento pessoal. Obrigada por acreditarem em mim e por todos os conselhos que me deram.

À Ana Raquel, por me ter introduzido à cidade de Coimbra e pela primeira memória que tenho nossa ser a divertida noite no Parque Verde. Obrigada por todos os conselhos que me deste assim como toda a disponibilidade em ajudar-me naquilo que precisasse. Obrigada também por seres a minha companheira de caminhadas que nunca me deixa ir caminhar sozinha.

À Beatriz, a minha eterna companheira de filmes e séries, um enorme obrigada por todas as noites em que te deitaste tarde só para me fazeres companhia enquanto acabava algum trabalho. Obrigada também pelas sessões de música que tanto ajudaram a descontrair como aumentaram os meus conhecimentos musicais.

À Daniela, a minha pequenina, por todos os momentos de distração que me proporcionaste com essa tua veia cómica. Obrigada pseudo por ajudares a alivar o stress naquelas horas em que tudo parece que está perdido. Obrigada também por apesar de teres entrado na minha vida na reta final do curso parecer que já te conheço há mais tempo.

À Catarina, por ser a melhor afilhada que Coimbra me deu, por estares sempre disponível para me ouvires e ajudares mesmo quando estamos algum tempo sem nos vermos. Obrigada por saber que posso sempre contar contigo.

À Melanie, uma das primeiras pessoas que conheci em Coimbra. Obrigada por estares comigo enquanto descobríamos Coimbra a pé, sem pensarmos o quão longe aquele local se encontrava de nossa casa. Obrigada também por todos os momentos alegres e divertidos que partilhámos ao longo da nossa vida académica.

Aos que cruzaram o meu caminho, e apesar de aqui não serem mencionados, fazem sempre parte das minhas lembranças.

A todos aqueles que, de forma direta ou indireta, tornaram possível a realização deste projeto.

Índice

Introdução	1
I – Enquadramento conceptual	3
1. Confiança grupal.....	3
2. Confiança grupal e Satisfação com a equipa.....	6
3. Satisfação e Desempenho	8
4. Satisfação enquanto mediadora da relação entre Confiança e Desempenho	9
5. Virtualidade como moderadora da relação entre Confiança e Satisfação com a equipa.....	11
II – Metodologia	13
1. Amostra	13
2. Procedimento de recolha de dados	14
3. Medidas.....	15
III – Resultados	16
1. Procedimento de análise de dados	16
2. Teste de Hipóteses	18
IV – Discussão	20
V – Conclusões, limitações e sugestões para futuras investigações ..	21
Bibliografia	23
Anexos	31
Anexo 1 – Carta de Apresentação	32
Anexo 2 – Projeto de Investigação	35
Anexo 3 – Questionário dos Membros.....	42
Anexo 4 – Questionário dos Líderes.....	47

Introdução

As organizações enfrentam uma necessidade contínua de melhorar o seu desempenho por forma a dar resposta às necessidades de um contexto marcado pela constante mudança (Rezgui, 2007). Neste sentido, em virtude da globalização e do aparecimento das novas tecnologias de informação e comunicação, muitas organizações têm feito uso das mesmas de modo a tornar o trabalho mais rápido e eficiente (Hertel, Geister, & Konradt, 2005).

O rápido surgimento destas tecnologias de comunicação, e a disseminação da sua utilização, contribuiu para a emergência de equipas de trabalho virtuais (Hertel et al., 2005). Estas equipas permitem às organizações uma maior flexibilidade e capacidade de resposta a ambientes empresariais voláteis (Powell, Piccoli, & Ives, 2004), constituindo-se como uma vantagem competitiva (Bergiel, Bergiel, & Balsmeier, 2008).

As equipas virtuais podem ser definidas como equipas cujos membros fazem uso de tecnologias de comunicação como forma de comunicar e coordenar as suas atividades (Hertel et al., 2005). Estas equipas podem ou não trabalhar geograficamente dispersas e, entre as estratégias de comunicação utilizadas, pode encontrar-se a comunicação face-a-face (Curseu, Schalk, & Wessel, 2008). Por trabalharem em ambientes virtuais, estas equipas enfrentam alguns desafios que poderão comprometer a sua eficácia. Neste sentido, a literatura tem apontado a confiança como um elemento essencial para o sucesso deste tipo de equipas (Clark, Clark, & Crossley, 2010). Estudos anteriores sugerem que, em virtude da presença de uma maior vulnerabilidade, incerteza e risco, a formação da confiança nestas equipas desenvolve-se de um modo diferente (Coppola, Hiltz, & Rotter, 2004) devido, nomeadamente à possibilidade de inexistência de informação relativa aos membros que compõem a equipa. A confiança desenvolver-se-ia assente em experiências passadas de trabalho em equipa, encontrando-se presente durante a existência da mesma (Coppola et al., 2004). O surgimento da confiança aconteceria durante as primeiras interações e seria mantida através do estabelecimento de comunicações virtuais relacionadas com as tarefas a realizar. Para além disso, poderia ser fortalecida através do uso complementar das comunicações sociais e também através de comunicações por parte dos elementos da equipa onde demonstram o seu entusiasmo e otimismo (Jarvenpaa & Leidner, 1998).

Os estudos têm demonstrado que as equipas que apresentam elevados níveis de confiança são mais proativas, otimistas e estabelecem interações frequentes relativamente às tarefas a serem desempenhadas, fornecendo *feedback* aos restantes membros a propósito do trabalho desenvolvido (Clark et al., 2010).

Paralelamente à confiança, também a satisfação com a equipa se

constitui como uma variável a ter em conta durante o estudo das equipas de trabalho, já que a mesma poderá ser determinante, nomeadamente, quanto à vontade/desejo de trabalhar novamente numa equipa (Peeters, Rutte, Van Tuijl, & Reymen, 2006). A satisfação pode afetar significativamente o desempenho da equipa (Allen, Bergin, & Pickar, 2004; Kong, Konczak, & Bottom, 2015), uma vez que, se por um lado a satisfação dos membros com a sua equipa permite gerar uma atitude colaborativa e que efetivamente contribui para um bom desempenho, o contrário também pode acontecer trazendo consequências negativas ao desempenho da equipa perante a insatisfação dos membros com a mesma. Deste modo, torna-se importante compreender como é que o desempenho poderá ser afetado pelo que se passa dentro da equipa com os seus membros.

A virtualidade do trabalho, entendida muitas vezes como uma vantagem para as organizações, apresenta também algumas dificuldades associadas, nomeadamente, com o facto de os elementos da equipa não se encontrarem a trabalhar ao mesmo tempo, o que poderá conduzir, nomeadamente, a alguns atrasos na obtenção de respostas. A virtualidade poderá contribuir para um aumento da perceção de riscos ao nível da colaboração entre os membros da equipa, devido à existência de poucas pistas sociais sobre os elementos da equipa, o que por sua vez também poderá contribuir tanto para a existência de pouco *feedback* como conduzir a uma menor proatividade. Assim, num contexto de elevada virtualidade, a criação de um ambiente de confiança entre os membros da equipa poderá assumir-se como um fator chave para a satisfação e resultados alcançados pela equipa (Breuer, Hüffmeier, & Hertel, 2016; Jarvenpaa & Leidner, 1998). Desta forma, no presente estudo, procura-se contribuir para a clarificação do papel mediador da satisfação na relação entre a confiança grupal e o desempenho das equipas de trabalho. Pretende-se igualmente compreender o papel moderador da virtualidade nesta relação. O modelo hipotético encontra-se representada na figura 1.

Considerando o objetivo deste estudo, a presente dissertação encontra-se estruturada em três partes. Na primeira parte, apresenta-se uma revisão da literatura sobre os constructos confiança, satisfação com a equipa, desempenho e virtualidade. Na segunda parte, é realizada uma caracterização da amostra, sendo explicitados os métodos e procedimentos utilizados, assim como os resultados obtidos e respetiva discussão relativamente aos mesmos. Na terceira parte, expõem-se as conclusões finais acerca do presente estudo, analisam-se as limitações e apresentam-se pistas para o futuro.

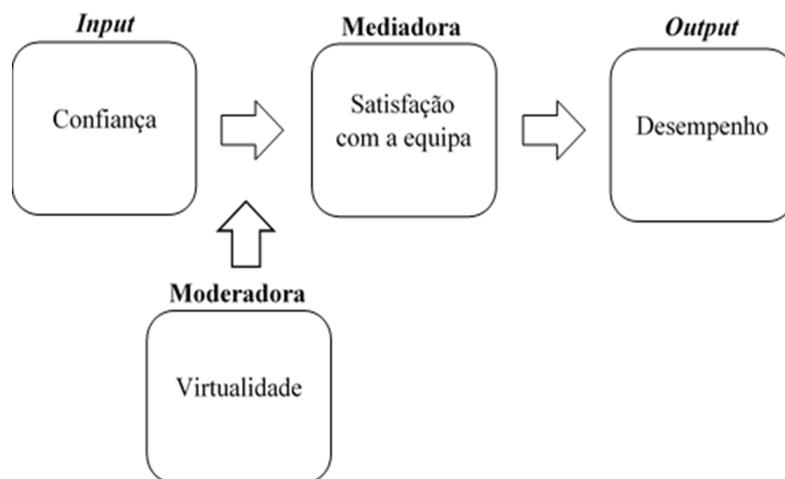


Figura 1. Modelo teórico relativo às hipóteses formuladas

I – Enquadramento conceptual

1. Confiança grupal

A confiança tem sido amplamente estudada quer em vários contextos quer em vários níveis de análise. Neste sentido, têm sido propostas várias definições de confiança, não existindo uma definição única deste conceito (Grichanik, 2014). Para McAllister (1995) a confiança corresponde ao grau em que uma pessoa confia e está disposta a agir com base nas decisões do outro. Já Mayer, Davis e Schoorman (1995) definiram confiança como a disposição de um indivíduo para ser vulnerável às ações de outro, baseando-se na crença de que o segundo vai realizar uma ação importante sobre a qual o primeiro não vai ter qualquer controlo.

Ainda que possa ser compreendida de diversas formas na literatura, parece existir uma concordância que permite perspetivar a confiança como correspondendo à antecipação de um comportamento positivo por parte dos outros e à vontade de assumir alguma vulnerabilidade. Assim sendo, o ato de confiar implica a existência da incerteza partindo-se do princípio de que o indivíduo em que se confia vai agir de forma bem-intencionada, evitando resultados negativos (Grichanik, 2014).

De acordo com McAllister (1995), a confiança apresenta duas dimensões: a cognitiva e a afetiva (Grichanik, 2014). A primeira baseia-se nas avaliações dos indivíduos sobre a confiabilidade, integridade e competência dos outros, enquanto a segunda diz respeito às ligações emocionais dos indivíduos e ao cuidado e preocupação com o bem-estar dos outros. Quando passamos para o nível grupal, a dimensão afetiva é

entendida como a percepção de existência de partilha de ideias, sentimentos e preocupações no grupo na esperança de obter o apoio e compreensão dos outros e a dimensão cognitiva como o reconhecimento de atitudes de profissionalismo e de demonstração de competência por parte da equipa na execução de tarefas (Dimas, Alves, Lourenço, & Rebelo, 2016). Ambas são funcionalmente distintas, contribuindo de uma forma diferente para o desempenho da equipa (Dirks & Ferrin, 2002; Schaubroeck, Lam, & Peng, 2011).

Williams (2001), tendo por base uma revisão de literatura relativa ao desenvolvimento da confiança nas equipas de trabalho, revela que, numa fase inicial da equipa, é possível que exista uma elevada confiança, sendo que neste caso estaremos perante uma confiança cognitiva que poderá dever-se à reputação do grupo, isto porque a dimensão afetiva da confiança só se desenvolve mais tarde, estando mais presente em equipas que interagem frequentemente. Quando numa equipa surgem problemas, ainda que a confiança cognitiva seja a primeira a desenvolver-se, esta poderá ser mais facilmente afetada, ou seja, a dimensão cognitiva da confiança é mais difícil de manter quando a equipa enfrenta problemas.

Webber (2008) conduziu um estudo longitudinal no qual procurou analisar o desenvolvimento da confiança em 78 equipas de projeto compostas por estudantes universitários. Os resultados revelaram que, contrariamente à dimensão afetiva, a confiança cognitiva não se encontrava positivamente relacionada com o desempenho. Os resultados revelaram ainda que, numa fase inicial, a confiança surge como um fator unidimensional. Este estudo concluiu, ainda, que é na fase final do trabalho do grupo (a partir da oitava semana num total de 10) que as dimensões da confiança começam a evoluir separadamente.

Às dimensões cognitiva e afetiva da confiança, Cummings e Bromiley (1996) acrescentam uma terceira dimensão, a comportamental (relativa à intenção comportamental) que se baseia em fazer esforços no sentido de comportar-se de acordo com os compromissos, fazer negociações honestas e moderar a exploração de vantagens, no sentido de não se aproveitar do outro.

Por seu turno, Costa e Anderson (2011) identificam quatro indicadores de confiança numa equipa, os quais, ainda que diferentes, se encontram relacionados, sendo eles: a propensão para confiar (relativo à vontade e disposição dos membros da equipa para confiarem uns nos outros), a confiabilidade percebida (grau em que os membros acreditam que os restantes elementos agem de modo responsável), os comportamentos cooperativos (grau em que os membros confiam uns nos outros, existindo uma comunicação aberta) e os comportamentos de monitorização (relativo à necessidade de exercer controlo sobre o trabalho dos restantes elementos). Assim, os dois primeiros indicadores permitiriam compreender a predisposição e percepção relativa à confiança enquanto que os últimos indicadores refletem o que pode ou

não existir em virtude da ação de confiar.

No contexto das equipas de trabalho, a confiança tem sido destacada devido à sua importância no ambiente social e em virtude do seu papel facilitador em termos do estabelecimento de ação entre os indivíduos (Costa, 2003). Para além disso, têm sido verificados benefícios na existência de confiança, tanto para as equipas como para a organização. Segundo Costa (2003), a confiança entre os membros de uma equipa encontra-se positivamente relacionada com o desempenho de tarefa, a satisfação com a equipa e o comprometimento atitudinal.

Relativamente à relação entre a confiança e o desempenho da equipa, importa referir que, para além da confiança nos membros da equipa, também a confiança no líder dessa equipa poderá contribuir para melhores resultados, esperando-se que o mesmo proporcione um ambiente em que os membros se sintam livres para exporem as suas opiniões, sem receios (Schaubroeck et al., 2011).

Ao nível das equipas virtuais, a confiança é compreendida como um elemento essencial por contribuir para reduzir os níveis de incerteza no ambiente global e tecnológico em que as mesmas se inserem (Jarvenpaa & Leidner, 1998). Deste modo, torna-se importante perceber como é formada e desenvolvida a confiança nestas equipas.

Num estudo com equipas de projeto virtuais, Kanawattanachi e Yoo (2002) estudaram as alterações nos níveis de confiança no decorrer do desenvolvimento do projeto e concluíram que equipas com elevados níveis de desempenho eram melhores a desenvolver e manter um nível de confiança mais elevado. Verificaram, ainda, que nas equipas virtuais a confiança cognitiva assume maior importância do que a afetiva.

Na mesma linha, os estudos de Kirkman, Rosen, Gibson, Tesluk e McPherson (2002) indicam que a existência de confiança em equipas virtuais seria baseada na tarefa, no desempenho, em virtude da limitada interação face-a-face. Outros autores apontam para o desenvolvimento de *swift trust* (Meyerson, Weick, & Kramer, 1996; Jarvenpaa & Leidner, 1998). O conceito *swift trust* foi desenvolvido por Meyerson et al., (1996) para equipas temporárias e consiste numa forma de confiança que se desenvolve rapidamente sem estar, contudo, relacionada com o estabelecimento de interações frequentes. Esta confiança desenvolve-se tendo como base as primeiras impressões. Neste sentido, como os membros não se conhecem, nem têm expectativas de vir a trabalhar novamente em conjunto, e perante a necessidade de cumprir os prazos para terminar a tarefa que lhes é atribuída, o desenvolvimento de relações entre eles não constitui uma prioridade pelo que acabam por formar impressões estereotipadas relativamente aos outros membros do grupo.

Contudo, ainda que a confiança esteja assente em estereótipos (Meyerson et al., 1996), a mesma também se encontra dependente dos comportamentos de comunicação que tanto podem manter como aumentar a confiança (Jarvenpaa & Leidner, 1998). Para além disso, as experiências positivas e a abertura dos membros são fundamentais para

cimentar a confiança no seio da equipa (Tseng & Ku, 2011).

A *swift trust* é constituída por componentes cognitivos e componentes normativos. Os componentes cognitivos envolvem crenças de confiança precoces, estando relacionados com o desenvolvimento de estereótipos. Perante os elevados níveis de incerteza que podem estar associados/inerentes ao trabalho em ambiente virtual, estes componentes cognitivos não seriam suficientes para manter a confiança, explicando assim a necessidade de existirem também componentes normativos, que serviriam para reforçar a confiança nas capacidades da equipa e assim ajudar a mesma a superar obstáculos (Crisp & Jarvenpaa, 2013).

Jarvenpaa e Leidner (1998) conduziram um estudo com equipas virtuais, envolvendo estudantes de 28 universidades durante seis semanas, tendo sido distribuídos em equipas de quatro a seis elementos, com o cuidado de que cada um deles residisse num país diferente. Os dados que permitiram analisar estas equipas foram baseados em questionários e nos emails que os membros da equipa trocaram entre si. No total foram incluídos na investigação 29 equipas, das quais a maioria apresentou ou, uma elevada confiança tanto no início como na fase final do projeto ou uma baixa confiança, tanto no início como na fase final do projeto. Contudo, algumas equipas apresentaram uma elevada confiança no início do projeto, mas depois uma baixa confiança na fase final e o inverso também aconteceu. Neste sentido, Jarvenpaa e Leidner (1998) destacam que uma forma de contribuir para o aparecimento e manutenção da confiança seria, para além dos comportamentos de comunicação, as ações dos membros da equipa.

Numa investigação mais recente, Hart e McLeod (2003) referem que numa fase inicial o foco da equipa deveria consistir na tarefa do grupo e não nos aspetos relacionais, o que acaba por ir ao encontro do que foi expresso por Meyerson e colegas (1996), que referem que as relações interpessoais não eram uma prioridade.

2. Confiança grupal e Satisfação com a equipa

Os estudos da confiança em contexto virtual têm procurado perceber de que forma esta variável se relaciona com outras variáveis relevantes para o funcionamento grupal. A liderança (DeRosa, Hantula, Kock, & D'Arcy, 2004), a coesão (DeOrtentiis, Summers, Ammeter, & Ferris, 2013) e a satisfação (Gockel, Robertson, & Brauner, 2012), encontram-se entre as variáveis estudadas. No presente estudo, o nosso foco encontra-se na clarificação da relação entre a confiança e a satisfação.

Em virtude da importância que a forma como as pessoas se sentem em relação ao seu trabalho tem para o funcionamento organizacional, a satisfação tem vindo a constituir-se como uma variável de interesse para os investigadores (Haarhaus, 2017). Ainda

assim, não existe um consenso relativamente à sua definição, contribuindo para a existência de diversas perspetivas (Dimas, Lourenço, & Rebelo, 2018). Com efeito, alguns aspetos têm sido associados à satisfação, como o salário, as promoções na carreira, os supervisores e os colegas e também o trabalho em si mesmo (Haarhaus, 2017).

Embora existam perspetivas diferentes na literatura, a definição de Locke (1976) parece obter uma aceitação relativamente alargada na literatura da área, sendo que, segundo este autor, a satisfação no trabalho corresponde a um estado emocional positivo resultante da avaliação realizada pelos indivíduos relativamente ao seu trabalho ou ao que o mesmo lhes proporciona.

A satisfação com a equipa corresponde a uma resposta afetiva relativamente a um grupo (Witteman, 1991) e que poderá afetar a disposição para trabalhar novamente com a mesma equipa no futuro. Esta satisfação para com a equipa poderá ser influenciada tanto pela forma como os elementos trabalham juntos durante o projeto como também pela composição da equipa (Peeters et al., 2006).

Na literatura, é possível denotar que a satisfação com a equipa não tem sido compreendida do mesmo modo pelos diferentes autores que a têm estudado. Assim, o estudo da satisfação com a equipa tem sido avaliado de acordo com a definição de cada autor relativamente a este constructo. Neste sentido, Witteman (1991) operacionalizou o conceito de satisfação com a equipa tendo como base os processos de tomada de decisão, a comunicação e a liderança existente na equipa. Enquanto Mason e Griffin (2005) defenderam que a satisfação com a equipa só poderia ser percebida através da avaliação do ambiente de trabalho interno e externo e a tarefa da equipa. Por sua vez, Rozell e Scroggins (2010) consideraram necessário avaliar os processos de decisão, as relações entre os elementos do grupo, a eficácia de cada um dos membros e as oportunidades de participação de cada um, como forma de compreender o nível de satisfação com a equipa.

Ainda a propósito da forma como a satisfação tem sido avaliada, alguns autores consideram que esta é uma variável de nível grupal, ou seja, que todos os membros estariam satisfeitos ou insatisfeitos de forma igual relativamente à sua equipa (e.g., Mason, 2006; Whitman, van Rooy, & Viswesvaran, 2010), enquanto outros autores assumem que é uma variável de nível individual, na medida em que difere (ou pode diferir) entre elementos de uma determinada equipa (e.g., Nishii, Lepak, & Schneider, 2008; van de Voorde, Van Veldhoven, & Paauwe, 2014), perspetiva na qual nos situamos na presente dissertação.

Segundo Gouran (1973), a satisfação dos membros é influenciada pela perceção que têm sobre a sua própria contribuição para a resolução dos problemas do grupo, assim como pela perceção que têm das contribuições dos restantes elementos da equipa.

Ao nível das equipas de trabalho têm surgido alguns estudos demonstrando os efeitos que a satisfação pode adotar aquando da

presença de determinados cenários. Por exemplo, estudos relativamente aos conflitos têm demonstrado que em equipas com uma relação marcada pela conflitualidade a satisfação será baixa (Evan, 1965; Gladstein, 1984; Jehn, 1995,1997; Wall & Nolan, 1986 citado por Bayazit & Mannix, 2003). Já ao nível da psicologia do desporto, a potência grupal parece estar positivamente relacionada com a satisfação dos membros com a equipa (Campion, Medsker, & Higgs, 1993; Hyatt & Ruddy, 1997 citado por Bayazit & Mannix, 2003). Por seu lado, DeStephen e Hirokawa (1998) referem que a satisfação com o grupo parece preparar a equipa para o consenso.

Pelo facto de a satisfação se tratar de uma resposta afetiva relativamente às relações estabelecidas entre os elementos, espera-se que uma elevada confiança resulte num efeito positivo para a satisfação (Mysen, Svensson, & Payan, 2011). Desta forma, a confiança tem vindo a ser compreendida pela literatura como um antecedente da satisfação (e.g., Allen et al., 2004; Costa, 2003; Mysen, Svensson, & Payan, 2011; Smith & Barclay, 1997). Neste sentido, a confiança apresentaria um efeito positivo na satisfação com a equipa, visto estar associada ao seu desenvolvimento, manutenção e também por conduzir a um melhor desempenho no que se refere às tarefas que desempenham (Smith & Barclay, 1997). Com base na literatura mencionada, propomos a seguinte hipótese de investigação:

Hipótese 1: A confiança quer no que diz respeito à sua dimensão afetiva (H1a) quer em relação à sua dimensão cognitiva (H1b) está positivamente relacionada com a satisfação.

3. Satisfação e Desempenho

Quando se trabalha em equipa é necessário ter em conta que é fundamental existir alguma interação entre os membros da equipa, o que por vezes pode implicar conflitos, em virtude dos diferentes pontos de vista que os seus elementos possuem (de la Torre-Ruiz, Ferrón-Vílchez, & Ortiz-de-Mandojana, 2014). Tendo isto em conta, tornou-se importante começar a estudar a satisfação dos indivíduos com a equipa já que a mesma poderá afetar a vontade destes continuarem a trabalhar na equipa (Sundstrom, De Meuse, & Futrell, 1990 citado por de la Torre-Ruiz et al., 2014), o que poderá ter consequências ao nível da eficácia da equipa.

Esta intenção de permanecer corresponde à viabilidade da equipa, que se encontra relacionada com a capacidade da equipa se adaptar a situações que poderão constituir um desafio à sua estabilidade (Barrick, Stewart, Neubert, & Mount, 1998), o que consequentemente demonstrará a capacidade da equipa em manter bons índices de desempenho (Kozlowski & Bell, 2003 citado por Rousseau & Aubé, 2010). Neste sentido, a satisfação dos membros com a equipa é compreendida como um indício da viabilidade de uma equipa

(Balkundi & Harrison, 2006), pelo que em equipas onde exista uma elevada satisfação para com a mesma é esperada a ocorrência de elevados níveis de desempenho (Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson, 2008).

Os membros da equipa devem conseguir expressar os seus pontos de vista, mesmo que estes sejam contrários aos dos outros elementos, sem receio de que o surgimento de conflitos possa contribuir para a sua exclusão por parte da equipa. A existência desta possibilidade afetará o desempenho da equipa, já que se os elementos de uma equipa estiverem insatisfeitos ou não conseguirem resolver os seus problemas, esse facto traduzir-se-á ao nível da satisfação com a equipa (Flanagin, Park, & Seibold, 2004).

No âmbito dos estudos realizados sobre a satisfação, para além da existência de um maior foco na satisfação no trabalho, a satisfação com a equipa é normalmente estudada como um output (Card, Mas, Moretti, & Saez, 2012), contudo têm surgido alguns estudos (e.g., Kong et al., 2015; Li, Li, & Wang, 2009; Lurey e Raisinghani, 2000; van de Voorde et al., 2014), em que, à semelhança do presente trabalho, a satisfação com a equipa tem vindo a ser estudada como uma variável antecedente do desempenho. Tratando-se de uma resposta afetiva dos membros face ao grupo (Witteman, 1991), a satisfação com a equipa vai influenciar a disposição para trabalhar com o grupo, o que poderá traduzir-se nos resultados alcançados pela equipa.

Posto isto, elaboramos a seguinte hipótese de investigação:

Hipótese 2: A satisfação está positivamente relacionada com o desempenho.

4. Satisfação enquanto mediadora da relação entre Confiança e Desempenho

Com o intuito de compreender o que torna algumas equipas mais eficazes do que outras têm sido desenvolvidos, ao longo do tempo, diversos modelos acerca da eficácia grupal. Inicialmente, a eficácia grupal foi entendida no quadro de um modelo sequencial composto por três tipos de variáveis: *input-process-output* (I-P-O) (e.g., Campion et al., 1993; Cohen & Ledford, 1994; Hackman, 1983). Contudo, em virtude das limitações evidenciadas, este modelo não era suficiente para caracterizar as equipas. Segundo Ilgen, Hollenbeck, Johnson e Jundt (2005) muitos dos fatores que medeiam a relação entre *inputs* e *outputs* não são processos, mas antes estados emergentes afetivos ou cognitivos. Por sua vez, este modelo considerava ainda as relações num único sentido, não considerando os ciclos de *feedback*, e sugerindo também uma progressão linear dos efeitos que ocorrem de uma categoria para a outra. Assim sendo, em alternativa ao modelo I-P-O, surgiu a abordagem IMOI (*input-mediator-output-input*) (e.g., Ilgen et al., 2005) onde a designação processos dá lugar à de mediadores e onde

o termo *input* se repete devido à natureza causal e cíclica inerente ao funcionamento da equipa, na medida em que, a qualquer momento, os *outputs* da equipa podem representar *inputs* para novas ações (Rico, de la Hera, & Taberero, 2010). Os *inputs* podem ser internos e externos, referindo-se aos recursos da equipa, ou seja, os recursos dos membros, do grupo e da organização, sendo que os mesmos podem funcionar tanto como inibidores quanto facilitadores da eficácia. Por sua vez, os mediadores abrangem um conjunto de mecanismos psicossociais que permitem superar as dificuldades através da combinação dos recursos disponíveis. Por fim, os *outputs* são considerados numa perspetiva multidimensional e multinível (Rico et al., 2010).

No presente trabalho pretendemos estudar como variável de *input* a confiança, sendo que iremos adotar a conceção proposta por McAllister (1995) pelo que iremos averiguar os efeitos da confiança de acordo com as dimensões afetiva e cognitiva. Por sua vez, a satisfação com a equipa será analisada enquanto mediadora da relação entre a confiança e o desempenho, que por sua vez será estudado enquanto variável de *output*. Esta dimensão tem sido muito estudada pela literatura (Mathieu et al., 2008) e reflete a capacidade da equipa para produzir resultados que respeitem as normas definidas pela organização (Hackman, 1987 citado por Rousseau & Aubé, 2010), contribuindo para o sucesso da mesma (Rousseau & Aubé, 2010). De acordo com Aubé e Rousseau (2005), a avaliação do desempenho deve ser feita em função do alcance dos objetivos da equipa, da qualidade do trabalho e da produtividade. Tendo em conta estas variáveis será testado neste trabalho um modelo de mediação que inclui a satisfação com a equipa como variável mediadora.

Estudos anteriores apontam para a existência de uma relação entre confiança e desempenho. Com efeito, os estudos de Tseng e Ku (2011) com equipas virtuais e de Allen e colegas (2004) têm apoiado a existência de uma correlação entre confiança e desempenho. Também os estudos de Ennen, Stark e Lassiter (2015) em grupos de aprendizagem constituídos por estudantes verificaram a existência de uma correlação positiva entre confiança e desempenho, ainda que esta relação tenha deixado de existir quando a confiança passou a ser uma variável mediadora entre a semelhança percebida e a satisfação dos estudantes.

Por outro lado, os estudos apontam também para a existência de uma relação entre a confiança e a satisfação. Novamente, os estudos de Ennen e colegas (2015) encontraram uma correlação significativa entre a confiança e a satisfação. A meta-análise de Dirks e Ferrin (2001) revelou igualmente a existência de uma relação positiva entre as variáveis. As mesmas conclusões relativamente a esta relação também fizeram parte dos estudos de Costa, Roe e Taillieu (2001). Tseng e Ku (2011) confirmaram a existência de uma correlação significativa, enquanto os estudos de Chou, Wang, Wang, Huang e Cheng (2008) verificaram que a confiança pode aumentar a satisfação com a equipa.

Assim, a confiança estaria associada com a satisfação, na medida em que a primeira permite a percepção de uma maior segurança durante a tomada de decisão, e para além disso, esta relação positiva entre ambas contribuiria para que os membros estivessem mais disponíveis para querer continuar a permanecer à equipa, e por isso mesmo, menos propensos a querer abandoná-la.

Por fim, a relação entre a satisfação e o desempenho também tem sido alvo de alguma atenção na literatura. Assim sendo, Lurey e Raisinghani (2000) encontraram uma elevada correlação entre a satisfação e o desempenho em equipas virtuais. Além disso, Kong et al. (2015) verificaram a existência de uma relação entre a satisfação e o desempenho que seria mediada pela amabilidade da equipa, sendo que foram encontrados resultados mistos. Isto é, quando a amabilidade era baixa a satisfação e o desempenho estavam positivamente relacionados, mas o mesmo não acontecia quando a amabilidade era elevada.

Estudos anteriores sustentam, desta forma, a existência de uma relação entre a confiança e a satisfação (e.g., Fung, 2014) e também entre esta variável e o desempenho (e.g., Li, Li, & Wang, 2009). Neste sentido, torna-se importante examinar o papel da satisfação enquanto um possível mediador da relação entre confiança e desempenho. Com efeito, o nível de confiança dos membros na equipa pode influenciar a sua atitude avaliativa face à mesma (i.e., os níveis de satisfação grupal), condicionando o nível de esforço e empenho que estão dispostos a colocar no trabalho, o que influenciará os resultados alcançados pelo grupo (DeOrtentiis et al., 2013). Portanto, o impacto da confiança no desempenho da equipa concretiza-se através da relação que estabelece com a satisfação que atua como uma variável interveniente ou mediadora (e.g., Allen et al., 2004; DeOrtentiis et al., 2013). Neste sentido, coloca-se a seguinte hipótese de investigação:

Hipótese 3: A satisfação medeia a relação entre a confiança afetiva e o desempenho (H3a) e entre a confiança cognitiva e o desempenho (H3b).

5. Virtualidade como moderadora da relação entre Confiança e Satisfação com a equipa

Os primeiros estudos realizados no âmbito da virtualidade conceptualizaram-na como uma dicotomia em que numa categoria tínhamos equipas presenciais e noutra equipas virtuais. No entanto, estudos mais recentes têm destacado a necessidade de compreender a virtualidade como um *continuum* que vai desde o pólo nada virtual (correspondente a equipas que interagem exclusivamente face-a-face) para o pólo altamente virtual (respeitante a equipas onde os membros não estabelecem qualquer contacto presencial) (De Guinea, Webster, & Staples, 2012). Assim sendo, atualmente, a perspetiva dominante, a qual adotamos na presente dissertação, considera que o grau de

virtualidade corresponde à medida em que a interação de uma equipa se encontra dependente das tecnologias de comunicação (Schweitzer & Duxbury, 2010).

Segundo Kirkman e Mathieu (2005), a compreensão da virtualidade enquanto um *continuum* é vantajosa, na medida em que permite incluir todas as equipas de trabalho e, ao mesmo tempo, demonstrar a natureza dinâmica que é característica das equipas.

De acordo com a literatura existente, a virtualidade tem sido entendida como um constructo multidimensional, onde o número de dimensões proposto varia de acordo com os diferentes autores (Foster, Abbey, Callow, Zu, & Wilbon, 2015), não existindo assim um consenso relativamente a quais dimensões utilizar ou quantas são necessárias para averiguar o grau de virtualidade de uma equipa (Schweitzer & Duxbury, 2010). No entanto, é possível destacar alguma convergência em torno da adoção das seguintes dimensões como forma de caracterizar a virtualidade de uma equipa: dispersão geográfica dos membros (ou seja, se os membros se encontram ou não a trabalhar no mesmo local), a quantidade de trabalho ou assincronidade da interação (isto é, medida em que os membros têm de prolongar o seu dia de trabalho por forma a comunicarem de forma síncrona), a configuração dos locais dos membros (corresponde aos locais onde trabalham os elementos da equipa, sendo também tido em consideração o isolamento entre os membros quando estes trabalham em locais diferentes) e a medida em que a equipa se encontra dependente das tecnologias de comunicação (usa as tecnologias para comunicar e tomar decisões relativas ao trabalho) (Schweitzer & Duxbury, 2010).

Importa realçar que o nível de virtualidade de uma equipa não é imutável, pelo que ainda que uma equipa apresente um certo grau de virtualidade, o mesmo poderá aumentar ou diminuir em função de fatores como ambiente externo ou exigências por parte da tarefa (Stagl et al., 2007 citado por Schmidtke & Cummings, 2017).

Os estudos desenvolvidos no âmbito da virtualidade em contexto grupal têm verificado que, quando estudada como *input*, a virtualidade revela-se positivamente associada à existência de conflitos e negativamente associada com a frequência de comunicação, a partilha de conhecimento, o desempenho e a satisfação (De Guinea et al., 2012). Já Robert e You (2018) constataram que quando a equipa se encontra dispersa geograficamente existe uma menor identificação com a mesma. Contudo, quando a mesma se encontra dependente da tecnologia para comunicar, esta identificação com a equipa aumenta, ainda que seja um aumento bastante reduzido, em virtude de as equipas se encontrarem dispersas.

Por sua vez, os estudos que têm procurado estudar a virtualidade como variável moderadora têm revelado o seu papel interativo entre alguns processos e os resultados grupais. Assim, num estudo longitudinal de Gonzalez-Navarro, Orengo, Zornoza, Ripoll e Peiró (2010) verificou-se que a virtualidade modera a relação entre os os

estilos de interação utilizados e o desempenho da equipa. Com efeito, verificou-se que em equipas com um menor grau de virtualidade (neste caso, equipas que utilizavam a videoconferência), o estilo de interação construtivo encontrava-se associado à obtenção de um melhor desempenho ao longo do tempo. Contudo, em equipas com um maior grau de virtualidade (no estudo, equipas que utilizavam o computador), o estilo de interação passivo parecia ser o menos prejudicial ao desempenho da equipa, uma vez que como não estavam face-a-face com estes elementos, mais facilmente a restante equipa acabava por continuar a trabalhar, independentemente da atitude passiva de alguns membros, contrariamente ao que acontecia em equipas que utilizavam a videoconferência. Num estudo de Andressen, Konradt e Neck (2012) verificou-se que a relação entre o tipo de liderança (liderança transformacional do líder ou auto-liderança dos membros) e a motivação era moderada pelo grau de virtualidade da equipa. Os resultados revelaram que a auto-liderança contribuiu para uma maior motivação por parte dos membros que se encontravam em equipas virtuais por comparação com equipas convencionais (i.e., que trabalhavam predominantemente face-a-face). Também a meta análise de Breuer e colegas (2016) estudou a virtualidade como uma variável moderadora da relação entre a confiança e o desempenho. Segundo os autores, o trabalho em equipas virtuais poderá originar a perceção de determinados riscos em termos de colaboração entre os membros, pelo que neste caso, tal acontecimento faria com que a confiança tivesse por sua vez uma relação mais forte com o desempenho nestas equipas do que em equipas face-a-face. Com efeito, esta hipótese foi analisada e concluiu-se que num ambiente virtual, a relação entre a confiança e o desempenho era realmente mais forte, indo assim ao encontro da ideia de que a confiança facilita a cooperação em ambientes que poderão assumir alguns riscos. Assim, de modo semelhante, espera-se que quanto maior for a virtualidade, maior a importância da confiança no estabelecimento de uma atitude favorável dos membros face ao grupo.

Assim sendo, apresentamos a seguinte hipótese de investigação:

Hipótese 4: O efeito mediador da satisfação na relação entre a confiança afetiva e o desempenho será positivamente moderado pelo grau de virtualidade (H4a), o mesmo acontecendo entre a confiança cognitiva e o desempenho (H4b).

II - Metodologia

1. Amostra

Para a presente investigação foram contactados pelo grupo de investigação diversas equipas de trabalho, das quais 76 aceitaram participar no estudo tendo os dados sido recolhidos junto dos respetivos

líderes e de 295 membros. No entanto, devido à existência de uma percentagem elevada de missing values (superior a 10%) (Bryman e Cramer, 2005) e por razões relacionadas com a validade das respostas, foram eliminados 5 líderes e 19 membros. Deste modo, a amostra em que incidiu o estudo das qualidades psicométricos dos instrumentos ficou constituída por 71 líderes e 277 membros.

A amostra é constituída por equipas de diversos setores de atividade, sendo que o mais representado é o dos serviços (45.1%), seguido do associativismo (35.2%) e da indústria (19.7%). A amostra dos membros da equipa é composta por membros com idades compreendidas entre os 18 e os 67 anos ($M = 34.83$; $DP = 11.24$), dos quais 54.2% pertencem ao sexo feminino, sendo que a maioria possui licenciatura (40.1%). No que diz respeito à antiguidade na organização, o tempo médio é de 9.12 anos ($DP = 9.72$) variando entre 1 mês e os 50 anos e no caso da antiguidade na equipa é de, aproximadamente, 5 anos ($DP = 6.17$), variando entre aproximadamente 1 mês a 32 anos.

Em relação aos líderes, estes apresentam idades compreendidas entre os 21 e os 67 anos ($M = 41.72$; $DP = 10.74$), sendo que 67.1% são do sexo masculino. Ao nível das habitações literárias, a maioria (77.2%) tem estudos superiores (e.g., bacharelato, licenciatura, mestrado ou doutoramento). No que se refere à antiguidade na organização a média é de 14.27 ($DP = 10.73$) e na equipa é de 8.41 anos ($DP = 7.16$), variando entre 3 meses e 35 anos. Quanto ao tempo de liderança na equipa, a média é de 7 anos ($DP = 7.16$).

2. Procedimentos de recolha de dados

Os dados foram recolhidos entre dezembro de 2017 e janeiro de 2018¹, junto dos membros e líderes que constituíam as diversas equipas de trabalho, com recurso ao método de amostragem por conveniência, que permite ao investigador, a utilização de uma rede de relações interpessoais, formal ou informal, que possibilita o acesso à amostra (Hill & Hill, 2005). Os membros do grupo foram inquiridos relativamente à confiança grupal e à satisfação com a equipa, enquanto aos líderes foi pedido que avaliassem o desempenho da equipa². Relativamente ao tempo de preenchimento dos questionários, no caso dos líderes, como era mais curto, o tempo médio foi de 7 minutos enquanto no caso dos membros foi de 20 minutos.

Depois da realização de um primeiro contacto com a organização, o qual foi feito presencialmente ou por via eletrónica (cf. Anexo 1), procedeu-se, junto das organizações que aceitaram colaborar

¹ Para além da autora da presente dissertação, a recolha de dados foi efetuada por Clara Campelo, Daniela Lopes, Liliana Bastos, Lúcia Silva, Mariana Sousa e Susana, no contexto das suas teses de mestrado.

² Na presente dissertação, são apenas identificadas e caracterizadas as escalas de avaliação que foram objeto do presente estudo. Contudo, importa mencionar que o protocolo de investigação era composto por mais escalas de avaliação.

O efeito da satisfação e da virtualidade na confiança e desempenho de equipas: um modelo de mediação moderado

na investigação, à explicação do projeto de investigação (cf. Anexo 2), garantindo-se sempre o esclarecimento de quaisquer dúvidas que surgissem.

Nas organizações que aceitaram colaborar no estudo, realizou-se a aplicação dos questionários, tendo sido garantidas as normas éticas de investigação em Psicologia: confidencialidade, anonimato e consentimento informado aos participantes na investigação. A aplicação dos questionários (cf. Anexo 3 e 4) foi conduzida quer presencialmente, quer não presencialmente. No caso da aplicação presencial, os questionários foram preenchidos na presença de um elemento da equipa de investigação. A aplicação não presencial foi implementada por duas vias: questionários online ou envio dos envelopes com os questionários, ao responsável pela sua administração na organização. Neste último caso, os questionários foram entregues em envelopes individuais e após o preenchimento do mesmo, cada membro colocaria o seu questionário no envelope, selando-o, de modo a que apenas a equipa de investigação tivesse acesso às suas respostas.

3. Medidas

Confiança. Para avaliar a confiança utilizou-se a versão portuguesa da escala da confiança proposta por McAllister (1995) e que depois foi adaptada por Grichanik (2014) para nível grupal. A versão portuguesa foi adaptada por Nascimento (2015) e é composta por 10 itens, sendo que os primeiros 5 itens correspondem à dimensão cognitiva e os restantes 5 itens correspondem à dimensão afetiva. A escala de resposta utilizada é de tipo *Likert* com 6 pontos, com valores desde 1 – *discordo muito* a 6 – *concordo muito*. Alguns itens de exemplo são: a) “Os meus colegas encaram este projeto com profissionalismo e dedicação”; b) “Posso falar livremente com os meus colegas sobre as dificuldades que estou a ter com o projeto, sabendo que eles estão dispostos a ouvir”. Na adaptação realizada por Nascimento (2015) a escala passou a ser constituída por 7 itens, tendo sido eliminados os itens 5, 8 e 10 da escala original por apresentarem saturações muito próximas nas duas dimensões (cognitiva e afetiva) da escala. Num estudo de validação posterior conduzido por Nascimento (2017) e partindo dos 10 itens originais, verificou-se novamente a necessidade de eliminar o item 5 e pela primeira vez o item 6 por apresentar uma saturação cruzada. Deste modo, nesta versão, a escala da confiança passou a ser constituída por 4 itens na dimensão cognitiva e 4 itens na dimensão afetiva, sendo esta a escala que iremos utilizar neste estudo. O *alpha* de Cronbach para esta escala foi de .87 na dimensão afetiva e .88 na dimensão cognitiva (Nascimento, 2017).

Satisfação com a equipa. Para avaliar a satisfação com a equipa foi utilizada a escala de satisfação grupal (ESAG) de Dimas e colegas (2018) com o objetivo de caracterizar o grau de satisfação dos membros

com equipa à qual pertencem. Esta escala é composta por 7 itens que avaliam o grau de satisfação ou insatisfação do indivíduo relativamente ao funcionamento da equipa. A escala de resposta utilizada é de tipo *Likert* com 7 pontos que vão desde 1 – *totalmente insatisfeito* a 7 – *totalmente satisfeito*. Alguns exemplos são (a) “Clima existente na equipa de trabalho”; (b) “Relações entre os membros da equipa de trabalho”. O *alpha* de Cronbach para esta escala foi de .91.

Desempenho. Para avaliar o desempenho grupal foi utilizada a escala de avaliação do desempenho grupal – forma II de Dimas (2007) que avalia o desempenho de equipas de trabalho que desenvolvem tarefas não rotineiras. A escala é constituída por 10 itens referente a diversos aspetos relativos ao desempenho de uma equipa, como por exemplo: a) “Capacidade de abordar os problemas adequadamente”; b) “Definição de estratégias tendo em vista o alcance dos objetivos estabelecidos”. A escala de resposta utilizada foi de tipo *Likert* com 10 pontos que vai desde 1 – *mau* a 10 – *excelente*. O *alpha* de Cronbach para esta escala foi de .84.

Virtualidade. Para avaliar o nível de virtualidade foi utilizada uma medida que tinha em consideração o tipo de comunicação utilizado no grupo, mais concretamente: a percentagem de utilização de tecnologia, a riqueza do meio utilizado e o grau de sincronia (De Jong, Schalk, & Cursçeu, 2008). Nesta medida era necessário que os participantes atribuíssem a diferentes formas de comunicação a percentagem de uso que faziam da mesma (e.g., videoconferência; email). Como forma de calcular o nível de virtualidade destes meios de comunicação era tido em conta a sua sincronicidade e as pistas verbais e não verbais da comunicação, utilizando-se para tal a fórmula desenvolvida por De Jong e colegas (2008). Deste modo, a percentagem de uso que era atribuída pelo respondente foi multiplicada pela virtualidade do meio de comunicação, que combinava a sincronicidade e as pistas verbais ou não verbais. O resultado final era obtido através da soma de todas as pontuações, para os meios de comunicação que são usados pela equipa, sendo que valores mais elevadas representavam maiores níveis de virtualidade.

III - Resultados

1. Procedimento de análise de dados

Previamente às análises estatísticas, procedeu-se ao estudo da aleatoriedade dos *missing values* através do teste de Little MCAR. Os resultados revelaram que $p = .000$ para a escala da confiança, $p = .000$ para a escala da satisfação com a equipa e $p = .999$ para a escala do desempenho. Desta forma, no caso da escala da confiança e da satisfação com a equipa, os resultados foram significativos, o que significa que os *missing values* não se distribuíam de forma aleatória,

pelo que foi necessário proceder à sua substituição pelo método *expectation-maximization*. No caso da escala do desempenho, não tendo sido o valor significativo, os *missing values* foram substituídos pela média do respetivo item.

A avaliação das qualidades psicométricas das escalas da confiança, da satisfação e do desempenho foi realizada somente através do *alpha* de Cronbach, uma vez que as mesmas já se encontravam validadas (Nascimento (2017) para a escala da confiança; Dimas et al. (2018) para a escala da satisfação; Pinto (2014) para a escala do desempenho), não existindo assim a necessidade de realizar estudos adicionais de validação.

No caso da variável confiança, visto que o referente é o grupo, mas as respostas são obtidas a nível individual, para proceder à agregação dos dados é necessário, primeiramente, calcular índices de acordo³. Assim, no presente estudo, como medidas de acordo foram considerados o Rwg (James, Demaree, & Wolf, 1984) e o ICC1 e ICC2. Neste sentido os valores obtidos para a confiança cognitiva foram: Rwg= .88; DP= .21; ICC1= .13; ICC2= .40). No caso da confiança afetiva foram Rwg= .89; DP = .15; ICC1= .11; ICC2= .35). Globalmente, os resultados revelam que os dados podem ser agregados, com confiança, ao nível de análise grupal (e.g., Bliese, 2000).

Para testar a hipótese 1 e a hipótese 2 recorreu-se à análise da correlação. A hipótese 3 foi testada através da análise da mediação simples (*simple mediation analysis*) e a hipótese 4 foi testada através da análise da mediação moderada (*moderated mediation analysis*), ambas 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, no caso da mediação simples, e para os efeitos indiretos condicionados, no caso da mediação moderada. 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. No caso da mediação moderada, o efeito indireto é calculado para diferentes valores da variável moderadora. Os efeitos indiretos condicionados são estatisticamente significativos quando o zero não está incluído entre os limites inferiores e superiores dos intervalos de confiança a 95% gerados para diferentes valores do moderador.

³ Relativamente à variável satisfação com a equipa não foi necessário proceder-se à agregação dos dados visto que o nível de análise desta escala é individual.

O efeito da satisfação e da virtualidade na confiança e desempenho de equipas: um modelo de mediação moderado
Inês Sofia Ribeiro Carvalho (e-mail: ines.carvalho.18@hotmail.com) 2018

2. Teste de Hipóteses

A amostra final, e que serviu de base para as análises deste estudo, foi constituída por 57 equipas de trabalho (246 membros), em virtude de ter sido necessário eliminar 19 equipas, uma vez que as mesmas não cumpriram o critério de representatividade de uma equipa que implicava que pelo menos 50% dos seus membros tivessem respostas válidas nas escalas utilizadas.

Com o intuito de testar as hipóteses do presente estudo procedeu-se à análise das correlações entre a confiança, satisfação com a equipa, desempenho e virtualidade, de modo a verificar a intensidade da relação entre as variáveis. Na análise foram ainda incluídas a antiguidade da/na equipa e a dimensão da equipa, como possíveis variáveis de controlo, uma vez que os estudos indicam que se trata de variáveis com influência no funcionamento e resultados de grupo (Barrick et al., 1998).

Na tabela 1 são apresentadas as correlações entre todas as variáveis em estudo. Como é possível verificar, as variáveis de controlo (antiguidade da/na equipa e dimensão da equipa) não apresentam correlações significativas com as restantes variáveis, pelo que estas foram eliminadas de todas as análises subsequentes, tal como recomendado por Becker (2005). Ainda nesta tabela encontram-se os resultados relativos à consistência interna das escalas em estudo, para os quais se utilizou o *alpha* de Cronbach, que apresentou valores elevados tanto para as duas dimensões da confiança ($\alpha=.85$ para a afetiva e $\alpha=.89$ para a cognitiva), como para a satisfação com a equipa ($\alpha=.91$) e para o desempenho ($\alpha=.85$).

Tabela 1

Estatísticas descritivas, fiabilidade e correlações para as variáveis em análise

Variáveis	M	DP	1	2	3	4	5	6	7
1.Confiança Afetiva	5.05	.48	(.85)						
2.Confiança Cognitiva	5.08	.47	.73**	(.89)					
3.Satisfação com a equipa	5.50	.55	.47**	.49**	(.91)				
4.Virtualidade	.36	.22	.21	.09	.11	-			
5.Desempenho	7.78	.84	.20	.33*	.30*	.01	(.85)		
6.Antiguidade da equipa	8.57	8.24	-.09	-.19	-.23	-.22	-.03	-	
7.Dimensão da equipa	5.89	3.58	.14	.08	-.05	.09	-.09	.20	-

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

Nota: Os coeficientes de fiabilidade (α de Cronbach) são exibidos entre parênteses na diagonal.

Como é possível observar pela análise da tabela de correlações, a hipótese 1a, que prevê uma relação positiva entre a confiança afetiva e a satisfação com a equipa, foi suportada ($r = .47, p < .001$). De igual forma, a hipótese 1b também foi suportada, evidenciando um efeito positivo significativo da confiança cognitiva sobre a satisfação com a equipa ($r = .49, p < .001$).

Tal como esperado na hipótese 2, a satisfação com a equipa correlaciona-se positivamente com o desempenho ($r = .30, p < .05$).

No que diz respeito à hipótese 3, a análise, através do método *bootstrapping*, do efeito indireto da confiança cognitiva no desempenho via satisfação revelou-se não significativa (estimativa do produto $ab = .16$, EP boot = $.14$, intervalo de confiança a 95% = $-.07$ a $.48$). Assim não foi encontrado suporte empírico para a hipótese 3a. No que se refere à análise do efeito indireto da confiança afetiva no desempenho por meio da satisfação, a mesma também não foi significativa (estimativa do produto $ab = .22$, EP boot = $.15$, intervalo de confiança a 95% = $-.01$ a $.60$), pelo que a hipótese 3b não foi, igualmente, suportada.

Na hipótese 4 era testado a hipótese do efeito indireto da confiança no desempenho via satisfação ser condicional ao nível de virtualidade da equipa. No que diz respeito à confiança cognitiva (hipótese 4a), os resultados revelaram que o efeito indireto condicionado não atingiu a significância estatística em nenhum dos níveis da variável moderadora: estimativa do produto $ab = .09$, EP boot = $.12$, intervalo de confiança a 95% = $-.04$ a $.44$, para os níveis baixos de virtualidade (média - DP); estimativa do produto $ab = .15$, EP boot = $.14$, intervalo de confiança a 95% = $-.06$ a $.50$, para os níveis médios de virtualidade; estimativa do produto $ab = .22$, EP boot = $.18$, intervalo de confiança a 95% = $-.09$ a $.65$, para os níveis altos de virtualidade (média + DP). Relativamente à confiança afetiva (hipótese 4b), os resultados não corroboraram, igualmente, a existência de um efeito indireto condicionado significativo em nenhum dos níveis: estimativa do produto $ab = .12$, EP boot = $.14$, intervalo de confiança a 95% = $-.04$ a $.56$, para os níveis baixos de virtualidade; estimativa do produto $ab = .21$, EP boot = $.14$, intervalo de confiança a 95% = $-.01$ a $.58$, para os níveis médios de virtualidade; estimativa do produto $ab = .30$, EP boot = $.20$, intervalo de confiança a 95% = $-.00$ a $.85$, para os níveis altos de virtualidade. Desta forma a hipótese 4 não foi empiricamente suportada.

IV - Discussão

No presente estudo, o objetivo principal foi o de investigar um modelo de mediação moderado em que se procurou testar em que medida o efeito indireto da confiança no desempenho através da satisfação seria condicional ao nível de virtualidade da equipa.

Os resultados da hipótese 1 suportam os efeitos previstos, no que diz respeito à relação entre a confiança e a satisfação com a equipa.

Deste modo, sempre que os elementos de uma equipa tenham confiança nos restantes membros, estes estarão mais satisfeitos com a sua equipa do que os membros que não apresentem elevados níveis de confiança. Por sua vez, este efeito positivo entre a confiança e satisfação poderá contribuir para a vontade de trabalhar novamente com aquela equipa (Ennen et al., 2015). A confiança compreendida como um conceito chave para o sucesso organizacional assenta na necessidade da adoção de comportamentos de comunicação no seio da equipa (Jarvenpaa & Leidner, 1998) o que contribui para o sucesso da mesma. É em virtude da existência de uma comunicação aberta que ao fortalecer a confiança contribuirá para originar uma maior satisfação com a equipa de trabalho (Smith & Barclay, 1997). Esta relação positiva entre confiança e satisfação permite demonstrar a importância da confiança enquanto um elemento que contribui para a coesão da equipa e consequentemente para uma maior satisfação para com a mesma (Tseng & Ku, 2011). Os resultados do presente estudo, em linha com estudos anteriores (Smith & Barclay, 1997), evidenciam o impacto da confiança no desenvolvimento e manutenção da satisfação com a equipa, alertando as organizações para a importância de terem em atenção estas variáveis responsáveis pelo bom funcionamento das equipas.

Relativamente à relação entre a satisfação e o desempenho, tal como o previsto, verificou-se uma relação positiva entre estas variáveis. Este resultado é consistente com o estudo de Lurey e Raisinghani (2000) e de Kong et al. (2015). Deste modo, a satisfação não será uma garantia para a existência de um desempenho eficaz, isto porque para além da importância de os membros se encontrarem satisfeitos é necessário que estejam presentes outros aspetos como a partilha de informações dentro da equipa, no entanto apresenta uma contribuição positiva para o desempenho a qual, como em estudos anteriores, apresenta uma magnitude baixa (Kong et al., 2015). Com efeito, após a análise destas duas hipóteses é possível verificar que a satisfação com a equipa apresentou uma relação de maior magnitude tanto com a confiança afetiva ($r = .47$) como com a confiança cognitiva ($r = .49$) do que propriamente com o desempenho grupal ($r = .30$), o que sugere que a relação com o desempenho poderá ter as suas limitações.

Contrariamente ao que era esperado, os resultados da hipótese 3 revelaram que a satisfação com a equipa não possui um efeito mediador na relação entre a confiança e o desempenho. No entanto, como demonstrado na hipótese 1, a confiança apresenta uma relação positiva com a satisfação e por sua vez, a satisfação com a equipa tem uma relação positiva com o desempenho da equipa, tal como comprovado na hipótese 2.

Deste modo, e tal como sugerido por alguns estudos (e.g., De Jong et al., 2016; Tseng & Ku, 2011), é possível que a relação entre a confiança e o desempenho seja estabelecida de forma direta, sem a existência de mediadores. Uma análise às correlações entre a variáveis confiança cognitiva, afetiva e desempenho, permite-nos identificar uma

correlação positiva significativa entre confiança cognitiva e desempenho ($r = .33, p < .05$). Por outro lado, algumas investigações sugerem que a relação entre a confiança e o desempenho poderá ser estabelecida de forma indireta, através de mediadores, o que nos leva a concluir que, visto que a mediação pela satisfação não foi suportada, serão outros os mecanismos intervenientes nesta relação (e.g., Pangil & Chan, 2014). No entanto, importa salientar que a mediação por parte da satisfação não pode ser totalmente descartada tendo em conta que DeOrtentiis et al. (2013), tendo como base uma amostra composta por 84 equipas de estudantes de gestão, conseguiram comprovar a existência deste efeito na relação entre confiança e desempenho. Assim, os resultados do presente estudo deverão ser testados com uma amostra mais alargada de equipas, por forma a aumentar a sua robustez, na medida em que amostra reduzida do presente estudo poderá estar a condicionar os resultados.

Por seu turno, os resultados da hipótese 4, ao contrário do previsto, não comprovam a existência de um modelo de mediação moderado entre a confiança e o desempenho por via da satisfação, em função do nível de virtualidade das equipas. De acordo com Breuer et al. (2016), o fortalecimento da relação entre confiança e desempenho estaria associado ao aumento dos níveis de virtualidade existentes na equipa. Contudo o mesmo não se revelou na nossa investigação, pelo que a relação entre a confiança e a satisfação parece não ser influenciada pelo nível de virtualidade da equipa. Assim as equipas do presente estudo, poderão não sentir que o trabalho em ambientes virtuais seja pautado pela presença de uma maior vulnerabilidade, incerteza ou risco, como referido por Coppola et al. (2004). O facto de as equipas terem uma antiguidade média de, aproximadamente, nove anos pode contribuir para os resultados encontrados. Com efeito, a existência de um passado longo de convivência comum, torna a equipa menos vulnerável, sendo as suas dinâmicas afectadas em menor grau pelas estratégias de comunicação utilizadas.

Por outro lado, considerando outros estudos existentes na literatura, e que envolvem a virtualidade como moderadora, uma explicação adicional para a ausência de moderação significativa no presente estudo, poderá estar associada com a dimensão da amostra ($N=57$ equipas) que condiciona o poder estatístico das análises, visto que em outras investigações como, Andressen et al. (2012) a dimensão da amostra foi de 116 equipas e em Breuer et al. (2016) foi de 1850 equipas e ambos encontraram moderações significativas.

V – Conclusões, limitações e sugestões para futuras investigações

Em virtude da globalização e do surgimento das novas tecnologias de comunicação, as organizações têm vindo a apostar, cada

vez mais, em equipas de trabalho virtuais. Neste sentido, o estudo da confiança e da satisfação com a equipa enquanto mecanismos que se refletem em resultados em termos do desempenho grupal têm adquirido a sua importância.

A nossa investigação contribuiu para compreender como é que as equipas com algum grau de virtualidade desenvolvem confiança nos seus membros, de que forma é que se avalia a satisfação com a equipa e como é que estes dois mecanismos podem melhorar o desempenho destas equipas. Para além disto, permitiu dotar a literatura de novos conhecimentos acerca da satisfação com a equipa, uma vez que uma grande parte das investigações se concentra na satisfação no trabalho. Esta investigação ajudou ainda a reforçar a nossa compreensão sobre as relações que estabelecemos entre as variáveis do estudo. E inovou, na medida em que, de que tenhamos conhecimento, não existe nenhum estudo envolvendo um modelo de mediação moderado com as variáveis em causa.

Tendo em consideração o presente estudo, é importante salientar o facto de terem sido utilizadas diferentes fontes na recolha de dados, isto é, recorreu-se aos líderes e membros de cada equipa, o que permite alcançar um conhecimento mais próximo da realidade destas equipas e, simultaneamente, reduz os potenciais efeitos da variância do método comum (Spector, 2006). Outro ponto forte do presente estudo relaciona-se com o carácter diversificado da amostra, a qual é composta por equipas de trabalho provenientes de diferentes setores de atividade.

Algumas implicações teóricas e práticas surgem em virtude destes resultados. Com efeito, a confiança tem um papel relevante na satisfação com a equipa e por sua vez, a satisfação com a equipa constitui um fator importante que potencia os resultados do desempenho grupal. Assim, os resultados do estudo sugerem que os membros de uma equipa devem promover, não só o desenvolvimento da confiança nas equipas virtuais como também a satisfação com a equipa, por forma a melhorar o desempenho. Como tal, as organizações deverão considerar estes mecanismos aquando a formação de equipas não só como forma de possibilitar que estas consigam atingir os resultados que pretendem como também como forma de compreender o que poderá influenciar a durabilidade das suas equipas de trabalho. Por sua vez, estas equipas deverão concentrar-se em estratégias relacionados com o desenvolvimento e manutenção da confiança e ainda em formas de influenciar os níveis de satisfação com a equipa de modo a garantir que os seus membros tenham vontade de continuar a fazer parte daquela equipa.

Ainda que o presente estudo enriqueça os nossos conhecimentos sobre os efeitos da confiança e da satisfação no desempenho de equipas com alguma virtualidade, o mesmo carece de algumas limitações. Em primeiro lugar, as variáveis em estudo foram medidas utilizando somente o método do questionário, o que apesar de apresentar muitas vantagens (e.g., baixo custo, facilidade de análise), poderia contribuir

para a obtenção de dados mais ricos se fosse utilizado conjuntamente com outros métodos (e.g., entrevista, observação direta). Em segundo lugar, o desempenho da equipa foi avaliado unicamente pelos líderes de cada uma das equipas, o que poderá ter condicionado as respostas, na medida em que os mesmos poderão ser influenciados pela desejabilidade social, procurando transmitir uma imagem positiva da sua equipa. Em terceiro lugar, a dimensão da amostra (N=57 equipas de trabalho) constitui uma limitação considerável do presente estudo, na medida em que condiciona a potência das análises conduzidas, sendo possível que a ausência de resultados significativos no caso da mediação e da mediação moderada possa dever-se este fator.

Em futuras investigações, estas limitações devem ser tidas em consideração. Com efeito, deverá recolher-se uma amostra de maior dimensão, como forma de verificar se existe consistência em termos dos resultados obtidos e também de modo a permitir outros modelos de análise da mediação moderada, como por exemplo o modelo de equações estruturais. Além disso, seria também importante considerar a existência de outras variáveis na mediação da relação entre a confiança e o desempenho, como por exemplo a qualidade da comunicação, de modo a compreender eventuais efeitos indiretos que ainda não tenham sido estudados. Adicionalmente, futuras investigações também deverão ponderar a adoção de um estudo longitudinal de modo a poder estudar-se a causalidade entre as variáveis.

Bibliografia

- Allen, K., Bergin, R., & Pickar, K. (2004, January). Exploring trust, group satisfaction, and performance in geographically dispersed and co-located university technology commercialization teams. In *VentureWell. Proceedings of Open, the Annual Conference* (p. 201). National Collegiate Inventors & Innovators Alliance.
- Andressen, P., Konradt, U., & Neck, C. P. (2012). The relation between self-leadership and transformational leadership: Competing models and the moderating role of virtuality. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(1), 68-82.
- 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.
- Balkundi, P., & Harrison, D. A. (2006). Ties, leaders, and time in teams: Strong inference about network structure's effects on team viability and performance. *Academy of Management Journal*, 49(1), 49-68.
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J., & Mount, M. K. (1998). "Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness". *Journal of Applied*

- Psychology*, 83(3), 377-391.
- Bayazit, M., & Mannix, E. A. (2003). Should I stay or should I go? Predicting team members' intent to remain in the team. *Small Group Research*, 34(3), 290-321.
- 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.
- Bergiel, B. J., Bergiel, E. B., & Balsmeier, P. W. (2008). Nature of virtual teams: a summary of their advantages and disadvantages. *Management Research News*, 31(2), 99-110.
- 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: Jossey-Bass
- 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*. Advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000113>
- Bryman, A., & Cramer, D. (2005). *Análise dos dados em ciências sociais: introdução às técnicas utilizando o SPSS*. Oeiras: Celta.
- Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel psychology*, 46(4), 823-850.
- Card, D., Mas, A., Moretti, E., & Saez, E. (2012). Inequality at work: The effect of peer salaries on job satisfaction. *American Economic Review*, 102(6), 2981-3003.
- Chou, L. F., Wang, A. C., Wang, T. Y., Huang, M. P., & Cheng, B. S. (2008). Shared work values and team member effectiveness: The mediation of trustfulness and trustworthiness. *Human Relations*, 61(12), 1713-1742.
- Clark, W. R., Clark, L. A., & Crossley, K. (2010). Developing multidimensional trust without touch in virtual teams. *Marketing Management Journal*, 20(1), 177-193.
- Cohen, S. G., & Ledford, G. E. (1994). The effectiveness of self-managing teams: A quasi-experiment. *Human Relations*, 47(1), 13-43.
- Coppola, N. W., Hiltz, S. R., & Rotter, N. G. (2004). Building trust in virtual teams. *IEEE transactions on professional communication*, 47(2), 95-104.
- Costa, A. C. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel review*, 32(5), 605-622.
- Costa, A. C., & Anderson, N. (2011). Measuring trust in teams: Development and validation of a multifaceted measure of

- formative and reflective indicators of team trust. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 119-154.
- Costa, A. C., Roe, R. A., & Taillieu, T. (2001). Trust within teams: The relation with performance effectiveness. *European journal of work and organizational psychology*, 10(3), 225-244.
- Crisp, C. B., & Jarvenpaa, S. L. (2013). Swift trust in global virtual teams: Trusting beliefs and normative actions. *Journal of Personnel Psychology*, 12(1), 45.
- Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1996). The organizational trust inventory (OTI). In R. M. Kramer and T. R. Tyler, (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 302–330). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Curseu, P. L., Schalk, R., & Wessel, I. (2008). How do virtual teams process information? A literature review and implications for management. *Journal of Managerial Psychology*, 23(6), 628-652.
- 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.
- De Jong, B. A., Dirks, K. T., & Gillespie, N. (2016). Trust and team performance: A meta-analysis of main effects, moderators, and covariates. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1134.
- De Jong, R., Schalk, R., & Curseu, P. (2008). Virtual communicating, conflicts and performance in teams. *Team Performance Management*, 7/8, 364-380
- De la Torre-Ruiz, J. M., Ferrón-Vílchez, V., & Ortiz-de-Mandojana, N. (2014). Team decision making and individual satisfaction with the team. *Small Group Research*, 45(2), 198-216.
- DeOrtentiis, P. S., Summers, J. K., Ammeter, A. P., Douglas, C., & Ferris, G. R. (2013). Cohesion and satisfaction as mediators of the team trust – team effectiveness relationship: An interdependence theory perspective. *Career Development International* 18(5): 521–543.
- DeRosa, D. M., Hantula, D. A., Kock, N., & D'Arcy, J. (2004). Trust and leadership in virtual teamwork: A media naturalness perspective. *Human resource management*, 43(2-3), 219-232.
- DeStephen, R., & Hirokawa, R. Y. (1988). Small group consensus: Stability of group support of the decision, task process, and group relationships. *Small Group Behavior*, 19(2), 227-239.
- Dimas, I. D. (2007). *(Re)pensar o conflito intragrupal: Níveis de desenvolvimento e eficácia*. Tese de Doutoramento em Psicologia, especialização em Psicologia das Organizações. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação – Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Dimas, I., Alves, M. P., Lourenço, P. R., & Rebelo, T. (2016). Confiança grupal. In I. Dimas, M. P. Alves, P. R. Lourenço, &

- T. Rebelo (2016). *Equipas de Trabalho – Instrumentos de Avaliação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Rebelo, T. (2018). Escala de satisfação com o grupo de trabalho (esagt): construção e estudos de validação. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 36(1), 197-210.
- 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.
- Ennen, N. L., Stark, E., & Lassiter, A. (2015). The importance of trust for satisfaction, motivation, and academic performance in student learning groups. *Social Psychology of Education*, 18(3), 615-633.
- Evan, W. (1965). Conflict and performance in R&D organizations. *Industrial Management Review*, 7, 37-46.
- Flanagin, A. J., Park, H. S., & Seibold, D. R. (2004). Group performance and collaborative technology: a longitudinal and multilevel analysis of information quality, contribution equity, and members' satisfaction in computer-mediated groups. *Communication Monographs*, 71(3), 352-372.
- Fung, H. P. (2014). Relationships among team trust, team cohesion, team satisfaction and project team effectiveness as perceived by project managers in Malaysia. *Australian Journal of Basic and Applied Science*, 8(8), 205-216
- Foster, M. K., Abbey, A., Callow, M. A., Zu, X., & Wilbon, A. D. (2015). Rethinking virtuality and its impact on teams. *Small Group Research*, 46(3), 267-299.
- Fulmer, C. A., & Gelfand, M. J. (2012). At what level (and in whom) we trust: Trust across multiple organizational levels. *Journal of Management*, 38(4), 1167-1230.
- Gilson, L. L., Maynard, M. T., Jones Young, N. C., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015). Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Management*, 41(5), 1313-1337.
- Gladstein, D. L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative science quarterly*, 499-517.
- Gockel, C., Robertson, R., & Brauner, E. (2012). Trust your teammates or bosses? Differential effects of trust on transactive memory, job satisfaction, and performance. *Employee Relations*, 35(2), 222-242.
- González-Navarro, P., Orengo, V., Zornoza, A., Ripoll, P., & Peiró, J. M. (2010). Group interaction styles in a virtual context: The effects on group outcomes. *Computers in Human Behavior*, 26(6), 1472-1480.
- Gouran, D. S. (1973). Group communication: Perspectives and priorities for future research. *Quarterly Journal of Speech*, 59(1), 22-29.

- Grichanik, M. (2014). The Effects of Collaborative Critical Thinking Training on Trust Development and Effectiveness in Virtual Teams.
- Haarhaus, B. (2017). *Job satisfaction in teams: a multi-level theory of emergence and consequences* (Doctoral dissertation, Technische Universität Chemnitz).
- Hackman, J. R. (1983). A normative model of work team effectiveness (Technical report, No.2). *Research Program on Group Effectiveness*. Yale, MI: Yale school of organization and management.
- Hart, R. K., & McLeod, P. L. (2003). Rethinking team building in geographically dispersed teams: One message at a time. *Organizational Dynamics*, 31(4), 352–361.
- Hayes, A. F. (2013). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. Guilford Publications.
- Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human resource management review*, 15(1), 69-95.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2005). *Investigação por questionário* (2nd ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMO models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517-543.
- 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.
- Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1998). Communication and trust in global virtual teams. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3(4), 0-0.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.
- Jehn, K. A. (1997). Affective and cognitive conflict in work groups: Increasing performance through value-based intragroup conflict. In C. D. W. De Dreu, & E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 87-100). London: Sage Publications.
- Kanawattanachai, P., & Yoo, Y. (2002). Dynamic nature of trust in virtual teams. *The Journal of Strategic Information Systems*, 11(3-4), 187-213.
- Kirkman, B. L., & Mathieu, J. E. (2005). The dimensions and antecedents of team virtuality. *Journal of management*, 31(5), 700-718.
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Gibson, C. B., Tesluk, P. E., & McPherson, S. O. (2002). Five challenges to virtual team success: Lessons from Sabre, Inc. *The Academy of Management Executive*, 16(3), 67-79.

- Kong, D. T., Konczak, L. J., & Bottom, W. P. (2015). Team performance as a joint function of team member satisfaction and agreeableness. *Small Group Research*, 46(2), 160-178.
- Li, F., Li, Y., & Wang, E. (2009). Task characteristics and team performance: The mediating effect of team member satisfaction. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 37(10), 1373-1382.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (1297-1349). Chicago: Rand McNally
- Lurey, J. S., & Raisinghani, M. S. (2000). An empirical study of best practices in virtual teams. *Information & Management*, 19(14), 1-22.
- 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.
- Mason, C. M. (2006). Exploring the processes underlying within-group homogeneity. *Small Group Research*, 37, 233-270.
- Mason, C. M., & Griffin, M. A. (2005). Group task satisfaction: The group's shared attitude to its task and work environment. *Group Organization Management*, 30, 625-652.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410-476.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- Meyerson, D., Weick, K. E., & Kramer, R. M. (1996). Swift trust and temporary groups. In R. M. Kramer and T. R. Tyler, (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 166-195). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mysen, T., Svensson, G., & Payan, J. M. (2011). Causes and outcomes of satisfaction in business relationships. *Marketing Intelligence & Planning*, 29(2), 123-140.
- Nascimento, I. J.V. (2015). *Validade convergente, validade nomológica e fiabilidade de medidas de um só item: Coesão, confiança e satisfação* (Tese de mestrado não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Coimbra, Portugal.
- Nascimento, R. (2017). *Liderança transformacional e eficácia grupal: o papel mediador da confiança grupal* (Tese de mestrado não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Coimbra, Portugal.

- Nishii, L. H., Lepak, D., P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology, 61*, 503–545.
- Pangil, F., & Moi Chan, J. (2014). The mediating effect of knowledge sharing on the relationship between trust and virtual team effectiveness. *Journal of Knowledge Management, 18*(1), 92-106.
- Peeters, M. A., Rutte, C. G., van Tuijl, H. F., & Reymen, I. M. (2006). The big five personality traits and individual satisfaction with the team. *Small Group Research, 37*(2), 187-211.
- Pinto, A. L. S. (2014). *Grupos/Equipas de Trabalho: Desenvolvimento, Gestão do Conhecimento e Eficácia*. Tese de Doutoramento em Psicologia, especialização em Psicologia das Organizações. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação - Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Powell, A., Piccoli, G., & Ives, B. (2004). Virtual teams: a review of current literature and directions for future research. *ACM Sigmis Database, 35*(1), 6-36.
- Purvanova, R. K. (2014). Face-to-face versus virtual teams: What have we really learned?. *The Psychologist-Manager Journal, 17*(1), 2.
- Rezgui, Y. (2007). Exploring virtual team-working effectiveness in the construction sector. *Interacting with computers, 19*(1), 96-112.
- Rico, R., de la Hera, C. M. A., & Tabernero, C. (2010). Efectividad de los Equipos de Trabajo, una Revisión de la Última Década de Investigación (1999-2009). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 26*(1), 57-79.
- Robert Jr, L. P., & You, S. (2018, January). Disaggregating the Impacts of Virtuality on Team Identification. In *Proceedings of the 2018 ACM Conference on Supporting Groupwork* (pp. 309-321). ACM.
- Rousseau, V., & Aubé, C. (2010). Team self-managing behaviors and team effectiveness: The moderating effect of task routineness. *Group & Organization Management, 35*(6), 751-781.
- Rozell, E. J., & Scroggins, W. A. (2010). How much is too much? The role of emotional intelligence in self-managed work team satisfaction and group processes. *Team Performance Management, 16*, 33–49.
- 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.
- Schmidtke, J. M., & Cummings, A. (2017). The effects of virtualness on teamwork behavioral components: The role of shared mental models. *Human Resource Management Review, 27*(4), 660-677.
- Schweitzer, L., & Duxbury, L. (2010). Conceptualizing and measuring the virtuality of teams. *Information Systems Journal, 20*(3), 267-295.

- Smith, J. B., & Barclay, D. W. (1997). The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationship. *Journal of Marketing*, 61(1), 3-21.
- Spector, P. E. (2006). Method variance in organizational research: Truth or urban legend?. *Organizational Research Methods*, 9(2), 221-232.
- Tseng, H., & Ku, H. Y. (2011). The relationships between trust, performance, satisfaction, and development progressions among virtual teams. *Quarterly Review of Distance Education*, 12(2), 81.
- van de Voorde, K., Van Veldhoven, M., & Paauwe, J. (2014). Relationships between work unit climate and labour productivity in the financial sector: A longitudinal test of the mediating role of work satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23, 295–309.
- Webber, S. S. (2008). Development of cognitive and affective trust in teams: A longitudinal study. *Small group research*, 39(6), 746-769.
- Whitman, D., van Rooy, D., & Viswesvaran, C. (2010). Satisfaction, citizenship behaviors, and performance in work units: A meta-analysis of collective construct relations. *Personnel Psychology*, 63, 41–48.
- Williams, M. (2001). In whom we trust: Group membership as an affective context for trust development. *Academy of management review*, 26(3), 377-396.
- Witteman, H. (1991). Group member satisfaction: A conflict-related account. *Small Group Research*, 22(1), 24-58.

Anexos

Anexo 1 – Carta de Apresentação

Anexo 2 – Projeto de Investigação

Anexo 3 – Questionário dos Membros

Anexo 4 – Questionários dos Líderes

Anexo 1

Carta de Apresentação

Coimbra, x de novembro de 2017

Exmo/a. Senhor/a Doutor/a x

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 durante os meses de março e abril. O tempo estimado para o preenchimento de cada questionário ronda os 20 minutos para os membros e os 7 minutos para os líderes.

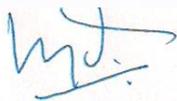
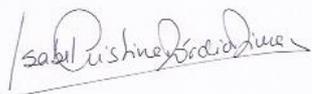
Às organizações participantes nesta investigação fica garantido o direito ao anonimato e à confidencialidade dos dados, bem como a entrega, após a conclusão dos mestrados, de uma cópia das teses. Caso manifestem o desejo de obter informação sobre os resultados referentes à vossa organização em particular,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

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

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

Com os melhores cumprimentos,

(P'la equipa de investigação)



Contactos |

Clara Campelo

clara.campelofv@gmail.com

914305820

Daniela Lopes
danielalopes64@gmail.com
911929426

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

Liliana Bastos
lprmb@hotmail.com
914063002

Lúcia Silva
luciacosta.silvaa@gmail.com
912334870

Mariana Sousa
marianaprsousa@gmail.com
913505795

Susana Santos
ssusanalsantos@gmail.com
915942423

Anexo 2

Projeto de Investigação

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



Projeto de Colaboração em Investigação

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

1. Introdução e Objetivos

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

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

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

2. Equipa responsável pela realização dos estudos

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

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

Orientação:

- Prof. Doutor Paulo Renato Lourenço
- Prof.^a 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 homogêneos;
- Gestão do trabalho de equipa – grau em que os membros da equipa estruturam a realização do seu trabalho, através do planeamento, de maneira a que consigam organizar e facilitar a implementação de novas práticas na equipa, bem como acompanhar a realização do trabalho.
- Grau de Virtualidade – refere-se à medida em que a interação de uma equipa se encontra dependente das tecnologias de comunicação, sendo esta virtualidade compreendida como um continuum que vai desde um polo "nada virtual" (referente a equipas que interagem exclusivamente cara-a-cara) para um polo "totalmente virtual" (correspondente a equipas virtuais, cujos membros não se encontram num mesmo local);
- Reflexividade da equipa sobre a tarefa – medida em que os membros da equipa refletem e adaptam coletivamente os objetivos, estratégias e processos da equipa;
- Regulação emocional – conjunto de processos através dos quais o indivíduo influencia as emoções que experiencia, o momento da sua ocorrência e a sua expressão;

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

4. Amostra e participação das organizações

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

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

A recolha de dados acontecerá em dois períodos, em datas a acordar com a organização. O primeiro decorrerá durante os meses de novembro e dezembro e o segundo durante os meses de março e abril de 2017.

5. Formas de recolha de informação e tempo previsto

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

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

6. Direitos e obrigações da equipa de investigação

A equipa de investigação tem direito a:

- Não fornecer quaisquer resultados do estudo caso haja interrupção da participação ou recolha incompleta de informação;
- Devolver os resultados do estudo somente nas condições de a organização (1) aceitar que esses dados sejam devolvidos num formato que proteja a identidade

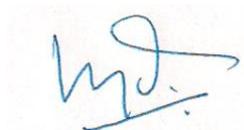
dos participantes e (2) garantir que a informação recolhida nunca será utilizada com a finalidade de avaliar o desempenho dos colaboradores envolvidos;

- Fornecer os resultados somente aquando da conclusão do estudo.

A equipa de investigação tem o dever de:

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

A Coordenação da Equipa de Investigação



Declaração de Consentimento Informado (Representante da Organização)

Enquanto representante da Organização onde vai ser efetuado o estudo inserido no projeto de investigação VITEM, declaro que tomei conhecimento e fui devidamente esclarecido/a quanto aos objetivos e aos procedimentos da investigação descritos neste documento. Declaro que aceito todos os direitos e obrigações enunciados, e que autorizo, de forma livre e informada, a realização do estudo com os colaboradores da organização que represento, caso estes demonstrem interesse em participar na referida investigação.

_____, __ de _____ de 2017

O representante,

Anexo 3

Questionários dos Membros

Cód. Organização:

Cód. Equipa:

Cód. Individual:

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

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

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

Muito obrigado pela colaboração!

Declaração de consentimento informado (Participante)

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

Confirmo

_____, ____ de _____ 2017

[Tempo estimado de preenchimento: cerca de 20 minutos]

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

Idade: _____ Sexo: M F

Habilitações literárias: _____

Já teve formação em trabalho de equipa? Sim Não

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

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

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

Iniciais do seu nome completo: _____

PARTE 2

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

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

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

Satisfação com a equipa

Indique o seu grau de satisfação ou de insatisfação com cada um dos seguintes aspetos relativos à sua equipa de trabalho:

Totalment e insatisfeito	Bastante insatisfeito	Moderadament e Insatisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Moderadament e satisfeito	Bastante satisfeito	Totalment e satisfeito
1	2	3	4	5	6	7

	1	2	3	4	5	6	7
1. Clima existente na equipa de trabalho.							
2. Forma de trabalhar da equipa.							
3. Forma como o líder organiza e coordena as atividades da equipa.							
4. Resultados alcançados pela equipa de trabalho.							
5. Relações entre os membros da equipa e o líder.							
6. Relações entre os membros da equipa de trabalho.							

7. Papel que cada membro desempenha na equipa.							
--	--	--	--	--	--	--	--

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 muito	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo muito

	1	2	3	4	5	6
1. Os meus colegas encaram os objetivos do grupo com profissionalismo e dedicação.						
2. Tendo em conta os antecedentes dos meus colegas, não tenho razões para duvidar da sua competência e preparação para levar a cabo o nosso trabalho.						
3. Posso confiar que os meus colegas não me dificultarão o trabalho com as suas ações.						
4. Os meus colegas confiam neste grupo.						
5. 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.						

Anexo 4

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

_____, ____ de _____ 2017

[Tempo estimado de preenchimento: cerca de 7 minutos]

PARTE 1

(Dados demográficos - para fins exclusivamente estatísticos)

Idade: _____ Sexo: M F

Habilitações literárias: _____

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

Informação relativa à organização:

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

Sector de atividade da organização: _____

Informação relativa à equipa:

Há quanto tempo se formou a sua equipa? Indique, por favor, o número de anos e meses ou de meses e semanas (por exemplo: 1 ano e 3 meses). _____

Há quanto tempo lidera esta equipa? Indique, por favor, o número de anos e meses ou de meses e semanas (por exemplo: 1 ano e 3 meses). _____

Nº de elementos da sua equipa (considere somente os elementos da equipa, não se incluindo a si próprio): _____

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

- Produção Comercial Serviços Projeto
 Administrativa Gestão Outra. Qual? _____

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

Iniciais do seu nome completo: _____

Desempenho grupal

Avalie a sua equipa de trabalho em cada um dos parâmetros apresentados em seguida, utilizando uma escala de 1 (mau) a 10 (excelente):

Mau		Médio/a						Excelente	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Capacidade de abordar os problemas adequadamente.										
2. Definição de estratégias tendo em vista o alcance dos objectivos estabelecidos.										
3. Qualidade do trabalho produzido.										
4. Eficiência no desenvolvimento das tarefas.										
5. Quantidade de trabalho produzido.										
6. Qualidade das novas ideias/sugestões introduzidas.										
7. Capacidade de implementar novas ideias.										
8. Cumprimento dos prazos estabelecidos.										
9. Número de novas ideias/sugestões introduzidas.										
10. Capacidade de lidar com a incerteza e com acontecimentos imprevisíveis.										