



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

O impacto do Suporte ao Clima Social do Líder na Eficácia das Equipas de Trabalho: o papel mediador do Clima de Diversidade Etária e do *Team Work Engagement*

Joana Filipa Marques Dias

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional

Orientador:

Prof.^ª Doutora Ana Margarida Soares Lopes Passos, Reitora,
Universidade Europeia

Junho, 2021



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

O impacto do Suporte ao Clima Social do Líder na Eficácia das Equipas de Trabalho: o papel mediador do Clima de Diversidade Etária e do *Team Work Engagement*

Joana Filipa Marques Dias

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional

Orientador:

Prof.^a Doutora Ana Margarida Soares Lopes Passos, Reitora,
Universidade Europeia

Junho, 2021

Agradecimentos

Durante a elaboração da presente dissertação contei com o apoio essencial de diversas pessoas, sem o qual acredito que não teria sido possível concluir esta etapa. Por essa razão, gostaria de enaltecer e expressar o meu profundo e sincero agradecimento:

À Professora Doutora Ana Margarida Passos, que me apoiou e orientou ao longo de todo o processo. A sua constante disponibilidade, compreensão e motivação, a par dos seus valiosos contributos durante as diferentes fases do processo de investigação, revelaram-se essenciais para que fosse capaz de terminar esta etapa com sucesso.

À minha família, em especial aos meus pais e aos meus avós, por serem um modelo de força e de resiliência a seguir. Por sempre acreditarem em mim e incentivarem-me a perseguir os meus objetivos, não desistindo perante as adversidades.

Ao Pedro, o meu companheiro de todas as horas, pelo carinho e suporte incondicional em todos os momentos, assim como pelo contributo crucial para o processo de reflexão e de discussão.

Às amigas que criei ao longo do meu percurso académico, por me acompanharem incondicionalmente e por me proporcionarem momentos de descontração, que me permitiram revigorar energias para finalizar esta etapa.

E, por último, à Multivision Consulting, pela flexibilidade que me providenciou ao longo de todo o processo, bem como pelo constante apoio e incentivo dos meus colegas de trabalho.

Resumo

Em consequência do aumento da diversidade etária aliado à crescente utilização de equipas observados no contexto organizacional nas últimas décadas, revela-se crucial identificar os fatores que possibilitam assegurar a eficácia de equipas compostas por membros de diferentes faixas etárias, de modo a garantir o sucesso futuro das organizações. No âmbito da investigação sobre a diversidade, um dos construtos que tem sido alvo de crescente atenção consiste no conceito de ‘clima de diversidade’. O presente estudo centra-se numa forma específica deste clima – o clima de diversidade etária –, examinando os preditores e os efeitos deste clima no contexto das equipas de trabalho. Especificamente, o objetivo deste estudo consiste em compreender de que modo o suporte ao clima social das equipas por parte dos líderes fomenta a presença de um clima de diversidade etária ao nível grupal, e, consequentemente, o *team work engagement*, e, por sua vez, como estes se refletem na eficácia das equipas de trabalho. A investigação contemplou 47 equipas, que aplicam uma metodologia de trabalho por projeto no seu dia-a-dia. Globalmente, os resultados suportaram parcialmente o modelo proposto, ilustrando a existência de um efeito de dupla mediação do clima de diversidade etária e do *team work engagement* na relação entre o suporte ao clima social das equipas por parte dos líderes e a viabilidade e a satisfação das equipas. Estes resultados oferecem valiosas contribuições no domínio da literatura sobre o clima de diversidade e a eficácia das equipas de trabalho e acarretam importantes implicações para o meio organizacional.

Palavras-chave: Liderança Funcional; Função de Liderança de Suporte ao Clima Social; Eficácia das Equipas; Clima de Diversidade Etária; *Team Work Engagement*

Códigos de Classificação JEL:

D23 – Comportamento Organizacional

J24 – Capital Humano

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

Abstract

As a consequence of the increasing age diversity combined with the growing use of teams observed in the organizational context over the recent decades, it is crucial to identify the factors that guarantee the effectiveness of work teams composed of members of different age groups in order to ensure the future success of organizations. In the context of diversity research, one of the constructs that has been receiving increasing attention is the concept of 'diversity climate'. The present study focuses on a specific form of this climate - the age-diversity climate - examining the predictors and effects of this climate in the context of work teams. Specifically, the objective of this study is to understand how the leader's support to the social climate of the teams fosters the presence of an age-diversity climate at the group level, and, consequently, team work engagement, and, by in turn, how these reflect on the effectiveness of work teams. The investigation included 47 teams that apply a project methodology in their day-to-day activities. Overall, the results partially supported the proposed model, illustrating the existence of a double mediation effect of the age-diversity climate and team work engagement in the relationship between leaders' support to the social climate of the teams and the viability and satisfaction of the teams. These results offer valuable contributions to the literature in the field of diversity climate and effectiveness of work teams and are essential for the organizational environment.

Keywords: Functional Leadership; Leadership Function of Support Social Climate; Team Effectiveness; Age-Diversity Climate; Team Work Engagement

JEL Classification Codes:

D23 – Organizational Behavior

J24 – Human Capital

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

Índice

1.	Introdução.....	1
2.	Revisão da Literatura.....	5
2.1.	Definição de Equipas de Trabalho	5
2.2.	Eficácia das Equipas.....	5
2.3.	Liderança Funcional	7
2.3.1.	Suporte ao Clima Social da Equipa	10
2.4.	Suporte ao Clima Social da Equipa e Clima de Diversidade Etária	11
2.5.	Suporte ao Clima Social da Equipa e Team Work Engagement	14
2.6.	Suporte ao Clima Social da Equipa, Clima de Diversidade Etária e <i>Team Work Engagement</i>	17
3.	Metodologia	20
3.1.	Amostra	21
3.2.	Procedimento de recolha de dados	21
3.3.	Operacionalização das Variáveis.....	22
4.	Resultados	25
4.1.	Agregação.....	25
4.2.	Testes de Hipóteses	26
5.	Discussão.....	33
5.1.	Contribuições para a Teoria.....	36
5.3.	Implicações para a Prática	37
5.3.	Limitações e Sugestões de Pesquisas Futuras	38
6.	Conclusão	41
7.	Referências	43
8.	Anexos.....	49
	Anexo A – Análises Descritivas.....	49
	Anexo B – Questionário aos Líderes.....	51
	Anexo C – Questionário aos Elementos de Equipa.....	53

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

Índice de Quadros e Figuras

Figura 2.1 Modelo Conceptual.....	19
Quadro 4.1 Estatísticas Descritivas e Correlações entre Variáveis do Modelo.....	26
Quadro 4.2 Estimativas dos Efeitos Diretos no Modelo com o Desempenho, a Viabilidade e a Satisfação como variável critério.....	30
Quadro 4.3 Estimativas dos Efeitos Indiretos no Modelo com o Desempenho, a Viabilidade e a Satisfação como variável critério	31
Quadro 8.1 Estatísticas Descritivas Relativamente ao Sexo	49
Quadro 8.2 Estatísticas Descritivas Relativamente à Idade	49
Quadro 8.3 Estatísticas Descritivas Relativamente à Antiguidade na Organização.....	49
Quadro 8.4 Estatísticas Descritivas Relativamente ao Número de Elementos das Equipas	50

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

Glossário de Siglas

GRH – Gestão de Recursos Humanos

JD-R – *Job Demands-Resources*

RH – Recursos Humanos

TWE – *Team Work Engagement*

WE – *Work Engagement*

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

1. Introdução

Ao longo das últimas décadas, registaram-se duas grandes tendências que contribuíram fortemente para a mudança do paradigma organizacional (van Knippenberg & Mell, 2016). Por um lado, as organizações tornaram-se mais heterógeneas – sobretudo em termos etários –, em consequência das alterações demográficas, conjugadas com a extensão da idade da reforma e a redução do período educacional para os mais jovens, observadas sobretudo nos países mais desenvolvidos (Boehm et al., 2011). Por outro, as organizações começaram a incorporar cada vez mais a utilização de equipas na sua estrutura de trabalho, com o intuito de capitalizar o potencial crescente das mesmas para fomentar sinergias positivas e enfrentar os desafios complexos e dinâmicos subjacentes ao contexto em que estão inseridas (Ilgen et al., 2005).

A interação entre o aumento da diversidade etária e a crescente utilização de equipas no contexto organizacional impõe um grande desafio no âmbito do funcionamento dos grupos de trabalho, que operam num contexto de elevada interdependência social (Mathieu, Maynard, Rapp & Gilson, 2008). Como evidenciado na literatura, a composição demográfica dos grupos de trabalho pode condicionar a comunicação, interação e colaboração entre os seus elementos (Chatman & Flynn, 2001). Ademais, a diferenciação demográfica dos indivíduos é suscetível a induzir sentimentos de hostilidade em relação aos restantes membros do grupo, culminando com o aumento dos conflitos de relacionamento na equipa (Mohammed & Angell, 2004). Como tal, revela-se crucial para as organizações identificar e compreender quais os mecanismos que contribuem para ultrapassar estes obstáculos, e que, consequentemente, asseguram a eficácia das equipas compostas por membros de diferentes faixas etárias.

A eficácia das equipas depende de vários elementos fundamentais (Zaccaro & Klimoski, 2002). Um dos elementos que tem sido alvo de crescente investigação nos últimos anos concerne o papel da liderança (Morgeson, DeRue & Karam, 2009). Como destacado por diversos autores (por exemplo, Zaccaro, Rittman e Marks, 2001), os processos de liderança constituem um dos fatores mais críticos para a eficácia das equipas.

Uma perspetiva de liderança que aborda especificamente a relação do líder com a equipa é a perspetiva da liderança funcional (Zaccaro, Rittman & Marks, 2001). Segundo esta abordagem, o principal papel dos líderes consiste em “fazer, ou realizar, tudo o que não está adequadamente a ser tratado de modo a assegurar a satisfação das necessidades críticas da equipa” (McGrath, 1962, p.5; citado por Morgeson, DeRue & Karam, 2009). Atendendo à centralidade da satisfação destas necessidades para a eficácia dos grupos de trabalho, Morgeson,

DeRue e Karam (2009) propuseram um conjunto de funções específicas que os líderes devem assumir durante o ciclo de vida das equipes. Entre as funções enumeradas pelos autores, destaca-se o *suporte ao clima social* das equipes, sobre a qual incide o presente estudo. Esta função dos líderes revela-se crucial quando é necessário solucionar problemas interpessoais dentro da equipe, que possam comprometer a sua eficácia.

A investigação no domínio da diversidade tem-se centrado essencialmente em torno dos fatores que contribuem para a minimização dos problemas relacionados com a diversidade no ambiente de trabalho, e que, simultaneamente, permitem capitalizar os potenciais benefícios para as organizações. Neste sentido, um dos construtos que emergiu na literatura, e que desde então tem sido alvo de crescente atenção, corresponde ao conceito de ‘clima de diversidade’ (Hofhuis et al., 2016). Este construto surge tipicamente conceptualizado no domínio organizacional, como “as percepções partilhadas pelos colaboradores acerca das políticas, práticas e procedimentos que comunicam de forma implícita e explícita em que medida a promoção da diversidade e a eliminação da discriminação é uma prioridade para a organização” (Gelfand et al., 2005; p.104). Todavia, considerando a tendência para o aumento da diversidade no contexto organizacional, conjugado com a crescente utilização de equipes de trabalho, vários investigadores têm vindo a realçar a importância do estudo deste tipo de clima no nível de análise grupal (e.g., Boehm, Kunze & Bruch, 2014).

Nos últimos anos, diversos estudos têm demonstrado o impacto positivo que um clima de diversidade pode acarretar para os resultados nos diferentes níveis de análise (individual, grupal e organizacional) (Boehm et al., 2014; Boehm, Kunze & Bruch, 2014; Gonzalez & DeNisi, 2009). No entanto, determinadas questões permanecem em aberto que justificam a pertinência deste estudo. Em primeiro lugar, os processos através dos quais esta ligação ocorre permanecem amplamente por estudar (Boehm et al., 2014; Dwertmann, Nishii & van Knippenberg, 2016). Em segundo lugar, o número de estudos que se foca nos preditores de um clima de diversidade é ainda reduzido. No seu modelo de investigação sobre o clima de diversidade, Avery e McKay (2010) sugeriram que a liderança assume um papel central para a promoção deste clima nos domínios individual, grupal e organizacional. Contudo, as evidências empíricas sobre esta relação ainda são escassas. Por último, apesar da crescente investigação sobre o clima de diversidade, outras formas mais específicas deste tipo de clima (tais como o clima de diversidade etária) têm sido pouco exploradas na literatura (Boehm, Kunze & Bruch, 2014). Como sugerido por Luu et al. (2019), ao investirem na promoção de um clima de diversidade ao nível organizacional, os líderes podem instigar a interação e colaboração entre os

colaboradores, e, consequentemente, impulsionar a sua motivação para se envolverem no seu trabalho. Porém, no âmbito do seu estudo, os autores debruçaram-se exclusivamente no nível de análise individual, não explorando esta relação ao nível da equipa.

Considerando estas lacunas, revela-se fundamental adotar desenhos de estudos mais complexos, que permitam aprofundar a literatura neste domínio. Como tal, o objetivo da presente investigação consiste em compreender de que modo o suporte ao clima social das equipas por parte dos líderes (*input*) fomenta a presença de um clima de diversidade etária ao nível grupal e o *team work engagement* (mediadores), e, consequentemente, como estes se refletem na eficácia das equipas de trabalho (*output*). De outro modo, a proposta e teste deste modelo integrado visa avaliar o contributo da função de suporte ao clima social das equipas por parte dos líderes para a eficácia das equipas de trabalho, através da relação sequencial entre o clima de diversidade etária ao nível das equipas e o *team work engagement*.

Atendendo ao aumento da diversidade etária aliado à crescente utilização de equipas observados no contexto organizacional, os resultados empíricos deste estudo poderão ser relevantes para compreender de que modo é que os líderes podem potenciar a eficácia de equipas compostas por membros de diferentes faixas etárias, e, por conseguinte, assegurar o sucesso futuro das organizações.

De forma a cumprir este propósito, a presente dissertação encontra-se estruturada da seguinte forma. O segundo capítulo apresenta a revisão da literatura sobre os campos da liderança funcional e a respetiva função de suporte ao clima social, o clima de diversidade, o *team work engagement* e a eficácia das equipas, sobre os quais se baseia este estudo. De seguida, com base na revisão da literatura, é apresentado o modelo conceptual e as hipóteses de investigação a serem testadas. Este capítulo é posteriormente seguido pela metodologia e pela apresentação e discussão dos resultados obtidos. E, por último, são apresentadas as principais conclusões retiradas do estudo, bem como as contribuições para a teoria, as implicações para a prática e as limitações encontradas e sugestões de pesquisa futuras.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

2. Revisão da Literatura

2.1. Definição de Equipas de Trabalho

Segundo Kozlowski e Bell (2003), os grupos ou equipas de trabalho são entendidos como um conjunto de indivíduos que existe com o propósito de desempenhar tarefas relevantes para a organização e de aliar os seus esforços em direção a um ou mais objetivos comuns, enquanto gerem e mantêm um elevado nível de interação social e interdependência de tarefas e respeitam os limites impostos pelo contexto organizacional.

Esta definição realça dois elementos-chave que distinguem as equipas de trabalho dos demais grupos sociais: 1) estas equipas apresentam um elevado grau de interdependência, o que requer a coordenação dos membros de equipa e a integração das suas contribuições por forma a atingir os objetivos comuns; e 2) estão inseridas num contexto organizacional, que influencia o seu comportamento e as suas interações com outras entidades (Mathieu, Maynard, Rapp & Gilson, 2008).

2.2. Eficácia das Equipas

Nas últimas décadas, tem-se assistido a um interesse crescente pelo estudo da eficácia dos grupos de trabalho no contexto organizacional, motivado pelo aumento da utilização de equipas pelas organizações, como forma de enfrentarem os desafios complexos e dinâmicos associados ao contexto em que estão inseridas (van Knippenberg & Mell, 2016).

A literatura apresenta múltiplos modelos que visam estudar a eficácia das equipas. Em 1964, McGrath propôs um primeiro modelo, conhecido como o modelo I-P-O, por incluir três variáveis: os *inputs*, os *processos* e os *outputs*. Os *inputs* descrevem os fatores antecedentes que possibilitam ou restringem as interações entre os membros de equipa. Estes fatores estendem-se a três níveis: ao nível individual, no que respeita as características dos vários elementos que compõem a equipa (tais como as suas competências e personalidade); ao nível grupal (como a estrutura do trabalho e a influência do líder); e ao nível organizacional ou contextual (como as características do design organizacional e a complexidade da envolvente). Estes vários antecedentes dão origem aos processos de equipa, que descrevem como os *inputs* são convertidos em *outputs*, por meio das interações que ocorrem entre os elementos da equipa direcionadas para a realização de tarefas e para o cumprimento dos objetivos. Por último, os *outputs* correspondem aos resultados que advêm da atividade da equipa, que podem ser medidos por um ou mais critérios, nomeadamente o desempenho da equipa ou as reações afetivas dos

membros do grupo (como a satisfação, compromisso e viabilidade) (Mathieu, Maynard, Rapp & Gilson, 2008).

Este modelo constituiu um importante contributo para a literatura no âmbito da eficácia das equipas, servindo de base para uma multiplicidade de estudos subsequentes. Em 1983, Hackman introduziu o modelo normativo, com o propósito de identificar os fatores que contribuem mais fortemente para a eficácia das equipas. O autor propôs a utilização de três critérios-chave para aferir a eficácia das equipas: 1) o *desempenho* – o *output* do grupo de trabalho deve igualar ou exceder as expectativas de desempenho daqueles que o recebem (clientes) e/ou avaliam (supervisores); 2) a *viabilidade* – os processos sociais decorrentes da realização do trabalho devem preservar e reforçar a união entre os membros da equipa, bem como a sua capacidade para aliar esforços em tarefas futuras; e, 3) a *satisfação* – a experiência do grupo deve, de forma equilibrada, satisfazer as necessidades individuais dos elementos da equipa.

Apesar do elevado consenso em torno da utilidade do modelo I-P-O para o estudo da eficácia das equipas, ao longo dos anos, este modelo foi sendo alvo de diversas modificações por vários autores, com o objetivo de colmatar as falhas nele encontradas (Mathieu, Maynard & Gilson, 2008). Atendendo à complexidade e à dinâmica que caracterizam as equipas de trabalho (McGrath et al., 2000), é possível destacar três grandes lacunas neste modelo.

Em primeiro lugar, como realçado por Ilgen et al. (2005), “a maioria dos fatores mediadores que intervêm na transformação dos *inputs* para os *outputs* não são processos”. No contexto de um modelo episódico da eficácia de equipa, Marks, Mathieu e Zaccaro (2001) constataram que o termo ‘processos’ envolve necessariamente ações por parte dos membros da equipa, pelo que outros mecanismos mediadores desta relação devem antes ser concebidos como estados emergentes – “propriedades das equipas de trabalho, que são tipicamente dinâmicas por natureza e que variam amplamente em função do contexto, dos *inputs*, dos processos e dos *outputs* da equipa” (p.357). Estes estados englobam os estados cognitivos, motivacionais e afetivos da equipa, ao invés da natureza das interações entre os seus membros.

Em segundo lugar, o modelo I-P-O limita a pesquisa futura ao sugerir a existência de um único ciclo linear, desde os *inputs* aos *outputs* (Ilgen et al., 2005). Como defendido por Marks, Mathieu e Zaccaro (2001), tipicamente, as trajetórias de desempenho de uma equipa são compostas por vários ciclos *inputs-processos-outputs* – denominados por episódios -, que decorrem de forma sequencial e em simultâneo. Em consequência, os *outputs* dos episódios iniciais podem converter-se em *inputs* dos episódios seguintes. Segundo esta abordagem, estes

episódios marcam os ritmos para o desempenho das tarefas da equipa, e são constituídos por fases de transição – que se referem aos momentos em que a equipa está primariamente focada no planeamento e/ou avaliação das atividades que visam o atingimento dos objetivos, sendo nesta fase que ocorre o *feedback* – e por fases de ação – que correspondem aos períodos de tempo em que a equipa está envolvida em ações que contribuem diretamente para o atingimento dos objetivos. Considerando que a maioria das equipas necessitam de trabalhar para o atingimento de múltiplos objetivos coletivos, estes grupos de trabalho utilizam diferentes processos em simultâneo de modo a serem mais eficazes. Por conseguinte, é muito frequente as fases de transição e as fases de ação incidirem sobre o mesmo período de tempo.

Por último, para além de não incorporar a natureza episódica do ciclo de vida das equipas, o modelo I-P-O falha em reconhecer as múltiplas interações que podem ocorrer entre as várias categorias *Inputs – Processos – Outputs*, por meio do *feedback* proveniente de um episódio para o outro (Ilgen et al., 2005; Marks, Mathieu e Zaccaro, 2001).

Com base nas lacunas identificadas, Ilgen et al. (2005) propuseram um modelo alternativo ao modelo I-P-O, referido como o modelo IMOI (*Input – Mediador – Output – Input*).

No presente estudo foram utilizados dois modelos teóricos para diferentes fases da investigação: o modelo I-M-O (Ilgen et al., 2005), aquando da construção do modelo conceptual; e o modelo normativo apresentado por Hackman (1983), de modo a avaliar a eficácia das equipas.

2.3. Liderança Funcional

A utilização de equipas é algo que está cada vez mais incorporado na estrutura das organizações (Morgeson, DeRue & Karam, 2009). Na maioria das equipas, mesmo entre aquelas que são consideradas predominantemente autogeridas, certos indivíduos ocupam funções de liderança, assumindo um papel central para a eficácia dos grupos de trabalho (Zaccaro & Klimoski, 2002).

Uma das perspetivas de liderança mais proeminentes na literatura, que aborda especificamente a relação entre a liderança e a equipa, é a perspetiva da liderança funcional (Zaccaro, Rittman & Marks, 2001). Esta perspetiva defende que o papel dos líderes consiste em “fazer, ou realizar, tudo o que não está adequadamente a ser tratado de modo a assegurar a satisfação das necessidades críticas da equipa” (McGrath, 1962: 5; citado por Morgeson, DeRue & Karam, 2009). Como tal, os líderes devem ser responsáveis por: (a) diagnosticar quaisquer problemas que possam impedir a equipa de atingir os objetivos comuns; (b) planear e gerar as soluções adequadas para solucionar os problemas identificados; e (c) implementar essas

mesmas soluções em contextos sociais tipicamente complexos (Fleishman et al., 1991; Mumford et al., 1993; Zaccaro et al., 1995; citados por Zaccaro, Rittman & Marks, 2001).

De acordo com esta perspectiva, a liderança de equipa surge conceptualizada como um processo orientado para a satisfação das necessidades da equipa, com o propósito central de promover a sua eficácia. Como tal, qualquer indivíduo que assuma a responsabilidade de satisfazer as necessidades da equipa, independentemente de ser membro integrante da equipa ou não, pode desempenhar a função de liderança. Este pressuposto constitui uma importante distinção face às teorias clássicas da liderança, que tipicamente focaram exclusivamente em a figura formal do líder, não debruçando a devida atenção sobre as restantes fontes de liderança (sejam estas internas/externas, formais/informais) que podem coexistir nas equipas de trabalho (Morgeson, DeRue & Karam, 2009).

Como realçado por Morgeson, DeRue e Karam (2009), de modo a compreender o processo da liderança de equipa, numa primeira fase, importa entender a natureza do funcionamento das equipas de trabalho. Retomando o modelo IMOI (Ilgen et al., 2005), a trajetória de desempenho de uma equipa é composta por vários ciclos *inputs-processos-outputs* – denominados por episódios –, que decorrem de forma sequencial e em simultâneo. Estes episódios encontram-se divididos em duas fases distintas: 1) fases de transição, em que a equipa está primariamente focada no planeamento e/ou avaliação das atividades que visam o atingimento dos objetivos; e 2) fases de ação, em que a equipa está diretamente envolvida em ações que contribuem para o atingimento dos objetivos.

Segundo Marks, Mathieu e Zaccaro (2001), as equipas de trabalho incorrem em diferentes processos, consoante a fase do trabalho em que se encontram. Os processos que decorrem durante a fase de transição incluem: a análise da missão da equipa, que envolve a identificação das principais tarefas, das condições ambientais em que a equipa opera e dos recursos que tem disponíveis para a execução da sua respetiva missão; a definição e priorização de objetivos direcionados para o atingimento dessa mesma missão; e, em terceiro lugar, a formulação da estratégia e planeamento, deixando clara a distribuição de tarefas e de conhecimento dentro da equipa, de modo a garantir que todos os membros da equipa estão alinhados. Paralelamente, os processos adjacentes à fase de ação compreendem: o acompanhamento do progresso da equipa em direção às metas estabelecidas; o controlo dos sistemas internos (as pessoas, os recursos e a informação gerada) e externos (condições ambientais) à equipa; a coordenação das ações da equipa, que presume a organização da sequência e do *timing* das atividades interdependentes dos membros da equipa; e, por último, a monitorização da equipa e os mecanismos de *backup*

adotados, com o intuito de auxiliar os elementos da equipa a completarem as suas tarefas (tais como providenciar *feedback* e a formação e/ou *coaching*). Adicionalmente, durante ambas as fases, os processos interpessoais da equipa devem ser geridos. Estes processos abrangem a gestão dos conflitos que podem ocorrer dentro da equipa; a motivação e a construção da confiança ao nível coletivo; e a regulação das emoções dos membros da equipa (incluindo a coesão social, a frustração e o entusiasmo).

À medida que a equipa oscila entre as fases de transição e as fases de ação, esta depara-se com múltiplos desafios inerentes ao contexto organizacional e ambiental em que opera, que originam necessidades distintas (Morgeson, DeRue & Karam, 2009). Considerando a importância da satisfação destas múltiplas necessidades para a promoção da eficácia das equipas, os líderes vêem-se forçados a adaptar os seus comportamentos e responsabilidades, consoante a fase em que a equipa se encontra (Zaccaro, Rittman & Marks, 2001).

Neste seguimento, Morgeson, DeRue e Karam (2009) propuseram um modelo com as principais funções que os líderes devem assumir durante cada uma das fases do ciclo de vida das equipas. Durante a fase de transição, estas funções incluem: 1) a composição da equipa; 2) a definição da missão; 3) o estabelecimento dos objetivos e das expectativas de desempenho; 4) a estruturação dos papéis e planeamento das responsabilidades dentro da equipa; 5) a formação e o desenvolvimento dos elementos da equipa; 6) a promoção do *sensemaking*; e, por último, 7) a facilitação dos processos de *feedback*. Por outro lado, no decorrer da fase de ação, estas funções abrangem: 1) a monitorização da equipa e do seu comportamento; 2) a gestão dos limites entre a equipa e o ambiente organizacional; 3) o desafio do *status quo* da equipa, encorajando modos alternativos de pensamento e de execução de tarefas, com o objetivo de aumentar a eficácia da equipa; 4) o envolvimento nas tarefas da equipa; 5) a resolução de problemas que possam comprometer a eficácia da equipa; 6) a obtenção e fornecimento de recursos (informacionais, financeiros, materiais e pessoais); 7) a promoção da autonomia da equipa; e, por fim, 8) o suporte ao clima social da equipa.

A presente investigação irá focar-se na função de suporte ao clima social da equipa, a fim de compreender de que forma é que o exercício desta função por parte do líderes poderá contribuir para a eficácia das equipas diversificadas em termos etários, através da relação sequencial entre o clima de diversidade etária ao nível da equipa e o *team work engagement*.

2.3.1. Suporte ao Clima Social da Equipa

O *suporte ao clima social* da equipa foi identificado por Morgeson, DeRue e Karam (2009) como uma das principais funções que a liderança deve assumir de modo a assegurar a satisfação das necessidades da equipa, e, conseqüentemente, promover a eficácia da mesma durante a fase de ação. De acordo com os autores, esta função revela-se particularmente importante quando é necessário cuidar do ambiente social da equipa e solucionar potenciais problemas interpessoais que possam comprometer a sua eficácia, podendo ser desempenhada por diferentes fontes de liderança (sejam estas internas/externas, formais/informais).

Ao longo dos últimos anos, a investigação tem vindo a demonstrar a relevância de cuidar do ambiente social da equipa. Num estudo conduzido por Campion, Medsker e Higgs (1993), os autores avaliaram a relação entre diferentes processos que ocorrem ao nível dos grupos de trabalho, entre os quais o suporte ao clima social, e a eficácia dos mesmos. Os resultados do estudo demonstraram a importância de manter interações sociais positivas entre os membros de equipa, evidenciando a relação positiva entre o suporte ao clima social e o desempenho da equipa.

No mesmo sentido, vários outros autores debruçaram-se sobre o estudo do impacto do suporte ao clima social das equipas por parte dos líderes nos resultados ao nível grupal. Num estudo longitudinal direcionado às equipas de I&D e os seus respetivos líderes, Pirola-Merlo et al. (2002) verificaram que os líderes que “facilitam relações interpessoais positivas entre os elementos de equipa” (p. 568) contribuem positivamente para a viabilidade e a satisfação das equipas de trabalho. Semelhantemente, no seguimento do estudo dos diversos papéis que os líderes podem assumir nas equipas de I&D, Kim et al. (1999) concluíram que os líderes que providenciam suporte às suas equipas – procurando solucionar potenciais conflitos entre os membros de equipa, promovendo a coesão da equipa, estabelecendo um clima de equipa positivo e demonstrando comportamentos de consideração – exercem uma influência positiva sobre o desempenho destas equipas. Por último, numa meta-análise levada a cabo por Burke et al. (2006), acerca dos comportamentos de liderança nas equipas, os autores constataram a existência de uma relação positiva entre os comportamentos de consideração do líder – que são focados na manutenção das relações interpessoais dentro da equipa – e a eficácia percebida e a produtividade das equipas, respetivamente.

2.4. Suporte ao Clima Social da Equipa e Clima de Diversidade Etária

Ao longo das últimas décadas, a gestão da diversidade emergiu como um dos maiores desafios para as organizações modernas. Segundo Williams e O'Reilly (1998), a diversidade é tipicamente referida aquando da necessidade de descrever as diferenças entre os indivíduos em relação a qualquer atributo, que poderão levar à percepção de que um determinado indivíduo é diferente de outro.

As vantagens e desvantagens provenientes da existência de diversidade nos níveis grupal e organizacional têm sido alvo de múltiplos estudos empíricos. No entanto, os resultados obtidos têm sido ambíguos. A investigação neste domínio tem sido primariamente guiada por duas perspetivas teóricas dominantes: a *perspetiva da categorização social* e a *perspetiva da elaboração de informação/tomada de decisão* (Williams & O'Reilly, 1998). De acordo com a *perspetiva da categorização social*, a percepção de semelhanças e de diferenças entre os membros de um grupo de trabalho constitui a base para a distinção de subgrupos dentro do próprio grupo de trabalho, o que incentiva o surgimento de *intergroup bias* (enviesamentos intergrupais) – que consiste no favorecimento do próprio subgrupo em prejuízo dos restantes –, e, conseqüentemente, condiciona o desempenho dos grupos de trabalho heterogêneos. Por oposição, a *perspetiva da elaboração de informação/tomada de decisão* realça os efeitos positivos da diversidade, explicando que a diversidade pode introduzir diferenças relevantes em termos de informação, conhecimentos e perspetivas, o que influencia positivamente a elaboração de informação útil à tarefa, e, por conseguinte, impulsiona o desempenho dos grupos de trabalho heterogêneos, permitindo-os tomar decisões de maior qualidade, identificar melhores soluções para problemas de trabalho e alcançar resultados mais criativos e inovadores (van Knippenberg, Dreu & Homan, 2004; van Knippenberg & Schippers, 2007). Atendendo à dualidade de efeitos que a diversidade pode acarretar para os resultados ao nível grupal, vários autores descreveram a diversidade como um “*double-edged sword*” (Milliken & Martins, 1996).

Perante este paradigma, a investigação tem-se centrado em torno dos fatores que contribuem para a minimização dos problemas relacionados com a diversidade no ambiente de trabalho, e que, simultaneamente, permitem capitalizar os seus potenciais benefícios para as organizações. Neste sentido, um dos construtos mais promissores que emergiu na literatura, e que desde então tem sido alvo de crescente atenção, consiste no conceito de ‘clima de diversidade’ (Hofhuis et al., 2016). Tipicamente, este construto tem vindo a ser estudado do ponto de vista

organizacional, sendo definido como: “as percepções partilhadas entre os membros de uma organização relativamente às políticas, práticas e procedimentos que comunicam de forma implícita e/ou explícita em que medida a promoção da diversidade e a eliminação da discriminação é uma prioridade para a organização” (Gelfand et al., 2005; p. 104).

Apesar da vasta investigação sobre o clima de diversidade, outras formas mais específicas deste tipo de clima (tais como o clima de diversidade etária) têm sido negligenciadas na literatura. Neste sentido, e em resposta ao aumento da diversidade etária no contexto organizacional, motivado pelas alterações demográficas na força de trabalho conjugadas com a extensão da idade da reforma e a redução do período educacional para os mais jovens, observado sobretudo nos países mais desenvolvidos (Boehm et al., 2011), Boehm, Kunze e Bruch (2014) consideraram relevante o estudo de um clima de diversidade etária ao nível organizacional. Tendo por base a definição de clima de diversidade (Gelfand et al., 2005), os autores definiram esta forma específica de clima como: “as percepções partilhadas entre os membros da organização sobre o tratamento justo e não discriminatório de todos os trabalhadores, independentemente da sua faixa etária, no que diz respeito às práticas, políticas, procedimentos e recompensas adotadas pela organização” (p. 671).

Considerando a tendência para o aumento da utilização de equipas de trabalho nas organizações, na presente investigação, propõe-se o enquadramento do conceito de ‘clima de diversidade etária’ no nível de análise grupal, entendendo-o como: “as percepções partilhadas entre os membros da equipa sobre o tratamento justo e não discriminatório de todos os elementos, independentemente da sua faixa etária, no que diz respeito ao modo de funcionamento da equipa”. A definição apresentada vai de encontro à *perspetiva da justiça e da não-discriminação*, que se concentra primariamente na prevenção dos resultados negativos associados à diversidade – tais como a discriminação e a marginalização social (Dwertmann, Nishii & van Knippenberg, 2016). Ao nível de análise interpessoal, esta perspetiva manifesta-se na preocupação com o tratamento justo e não discriminatório de todos os membros de um grupo de trabalho e na integração dos subgrupos historicamente marginalizados, em consequência dos processos de categorização social (Nishii, 2013). Como evidenciado por diversos investigadores, estes processos são particularmente comuns em grupos de trabalho diversificados em termos demográficos (em termos de idade, género e etnia) (Williams & O’Reilly, 1998), o que condiciona a comunicação, interação e colaboração entre os seus elementos (Chatman & Flynn, 2001) e culmina com o aumento dos conflitos na equipa (em particular, os conflitos de relacionamento) (Mohammed & Angell, 2004).

A maioria dos estudos empíricos realizados sobre o clima de diversidade têm-se debruçado essencialmente em torno dos resultados deste tipo de clima nos diferentes níveis de análise (individual, grupal e organizacional), adotando a perspectiva referida (Dwertmann, Nishii & van Knippenberg, 2016). Os resultados destes estudos demonstram que um clima de diversidade acentuado é um importante preditor da satisfação e do desempenho (Boehm et al., 2014), do envolvimento (Hobman et al., 2004) e do grau de identificação (Luijters et al., 2008) ao nível das equipas. Adicionalmente, as evidências sugerem que este tipo de clima contribui para atenuar a agressão interpessoal e os conflitos resultantes da diversidade, assim como as falhas de comunicação, que ocorrem nos grupos de trabalho e que condicionam a sua eficácia (Boehm et al., 2014; Drach-Zahavy & Trogan, 2013).

No âmbito do estudo deste construto, outros autores têm igualmente procurado identificar os principais fatores que predizem este tipo de clima. Tendo por base as teorias da sinalização e do *sensemaking* coletivo (Casper & Harris, 2008; Ostroff & Bowen, 2000), Boehm, Kunze e Bruch (2014) sugeriram que as práticas de Recursos Humanos (RH) orientadas para a diversidade são importantes preditores de um clima de diversidade. Segundo Bowen e Ostroff (2004), os sistemas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) podem atuar como sinais para os colaboradores sobre o que é coletivamente esperado e desejado por parte da organização. Os colaboradores devem ser capazes de interpretar estes sinais e de lhes atribuir o correto significado (Schneider, 2000). Como tal, se a organização investir em práticas de RH orientadas para a diversidade, é expectável que os colaboradores compreendam em que medida a promoção da diversidade e a prevenção da discriminação são valorizadas pela organização, o que irá refletir-se nas suas atitudes e comportamentos em relação a membros pertencentes a grupos sociais distintos, e, conseqüentemente, irá promover a difusão de um clima de diversidade (Boehm, Kunze & Bruch, 2014).

A par destes desenvolvimentos, Avery e McKay (2010) propuseram que os comportamentos da liderança são importantes antecedentes de um clima de diversidade. Semelhantemente, Chuang, Jackson e Jiang (2016) defenderam que os comportamentos do líder podem funcionar como substitutos dos sistemas formais de GRH. Assim, em circunstâncias em que o próprio líder assume uma postura orientada para a diversidade, tratando de forma justa e não discriminatória todos os colaboradores independentemente das suas diferenças, e encorajando-os a serem abertos à diversidade entre os seus colegas, é esperado que estes últimos desenvolvam percepções partilhadas sobre a importância da diversidade e da eliminação da discriminação na organização (Luu et al., 2019).

Examinando esta relação ao nível grupal, na presente investigação, propõe-se que o suporte ao clima social das equipas por parte dos líderes fomenta a promoção de um clima de diversidade etária ao nível das equipas, o que, por sua vez, contribui para uma maior eficácia dos grupos de trabalho (desempenho, viabilidade e satisfação).

H₁: A presença de um clima de diversidade etária ao nível das equipas medeia a relação entre o suporte ao clima social das equipas por parte dos líderes e a eficácia das equipas de trabalho (**H_{1a}**: Desempenho; **H_{1b}**: Viabilidade; **H_{1c}**: Satisfação).

2.5. Suporte ao Clima Social da Equipa e Team Work Engagement

O *work engagement* (WE) é um tópico que tem vindo ser amplamente explorado na literatura desde o início do século XXI, altura em que se começou a atribuir uma maior atenção sobre a saúde e bem-estar no trabalho (Bakker, Rodríguez-Muñoz & Derks, 2012).

Segundo Schaufeli et al. (2002), o conceito de WE é entendido como um estado afetivo-cognitivo relacionado com o trabalho, caracterizado por um maior vigor, dedicação e absorção do indivíduo nas suas atividades laborais. O vigor representa a disposição do indivíduo para investir altos níveis de energia e resiliência mental na prática do seu trabalho. A dedicação, por sua vez, traduz-se num forte envolvimento e identificação do indivíduo para com o trabalho. E, por último, a absorção reflete a capacidade do indivíduo em focar-se totalmente no seu trabalho.

A maioria dos estudos empíricos realizados sobre este construto têm vindo a focar-se no nível de análise individual, examinando a relação positiva que este assume com o desempenho e o bem-estar dos colaboradores (Halbesleben, 2010; Schaufeli & Bakker, 2003). Neste contexto, um modelo que tem vindo a ser tipicamente utilizado para estudar o WE é o modelo *job demands-resources* (JD-R) (Bakker, 2011; Bakker & Demerouti, 2007). Com base neste modelo, os recursos presentes no ambiente de trabalho (tais como o *feedback* sobre o desempenho, o controlo/autonomia existente e o suporte por parte dos supervisores) e os recursos pessoais (que contemplam os traços de personalidade do próprio indivíduo, tais como uma elevada extroversão e um baixo neuroticismo) surgem conceptualizados como os principais antecedentes do WE. Este último, por sua vez, é apontado como um importante preditor para o desenvolvimento de atitudes positivas face ao trabalho e para um bom desempenho individual.

A par destes desenvolvimentos, outros autores têm procurado estudar o conceito de WE ao nível grupal – denominado *team work engagement* (TWE) –, reconhecendo a importância que este construto pode assumir no contexto das equipas de trabalho. Os resultados dos estudos realizados sugerem que, neste nível de análise, o TWE manifesta uma relação positiva com o desempenho da tarefa (Salanova et al., 2003) e o desempenho da equipa (Torrente et al., 2012b), bem como com o afeto positivo e as crenças de eficácia do grupo de trabalho (Salanova, Llorens & Schaufeli, 2011). Complementarmente, Bakker, van Emmerik e Euwema (2006) demonstraram que o TWE está positivamente relacionado com o WE ao nível individual, explicando que o principal mecanismo responsável pela emergência deste construto ao nível coletivo consiste no contágio emocional (Hatfield et al., 1994) entre os membros de equipa.

Contudo, como realçado por Costa, Passos e Bakker (2014b), a vasta maioria destes estudos não apresentam um modelo teórico que enquadre este construto ao nível grupal e ilustre os mecanismos responsáveis pelo seu surgimento, assim como não contemplam as principais diferenças entre o WE e o TWE. A única exceção corresponde ao estudo conduzido por Torrente et al. (2012b), que propõe que os recursos sociais da equipa – entre os quais a existência de um clima de suporte, a coordenação e o trabalho de equipa – são fortes preditores do TWE. Porém, o respetivo estudo é baseado no modelo JD-R (Bakker & Demerouti, 2007), o modelo conceptual utilizado para estudar o WE ao nível individual.

Com o objetivo de colmatar esta falha, Costa, Passos e Backer (2014a,b) propuseram o estudo do TWE como um construto independente, definindo-o como um estado emergente positivo, gratificante e motivacional, relacionado com o bem-estar no trabalho, o qual é partilhado por todos os elementos da equipa. À semelhança do WE (Schaufeli et al., 2002), este construto compreende uma dimensão afetivo-cognitiva, caracterizada pelo vigor, a dedicação e a absorção da equipa (Costa, Passos & Backer, 2014b). No entanto, esta definição realça também duas importantes distinções deste construto comparativamente ao WE.

Em primeiro lugar, o TWE surge conceptualizado como um estado partilhado, o que implica que, de modo a poder afirmar a sua existência, os membros de equipa devem apresentar percepções semelhantes sobre este estado (Costa, Passos & Backer, 2014a). Ao avaliarem o TWE, os elementos da equipa devem considerar unicamente experiências observáveis e comuns a todos os membros integrantes da equipa (tais como o comportamento dos indivíduos e a forma como os mesmos interagem entre si durante os processos de equipa), ao invés da forma como se sentem individualmente, pelo que é esperado que revelem um entendimento comum acerca do que percebem (Costa, Passos e Backer, 2014b).

Em segundo lugar, o TWE é proposto como um estado emergente, o qual é exclusivo das equipas e não pode ser encontrado nos indivíduos (Costa, Passos & Backer, 2014b). O conceito de ‘estado emergente’ foi inicialmente apresentado por Marks, Mathieu e Zaccaro (2001) para distinguir os processos que ocorrem ao nível da equipa e outros mecanismos mediadores da relação *inputs-outputs*. Como demonstrado pelos autores, os estados emergentes correspondem a “propriedades das equipas de trabalho, que são tipicamente dinâmicas por natureza e que variam em função do contexto, dos *inputs*, dos processos e dos *outputs* da equipa” (p.357). Como tal, ao enquadrar o TWE como um estado emergente, está implícito que este construto não depende unicamente dos recursos do trabalho (à semelhança do WE), mas sim da inter-relação complexa entre os *inputs*, os processos e os *outputs* da equipa, bem como do ciclo de interações que ocorrem entre os seus elementos durante os processos de equipa (Costa, Passos & Backer, 2014b).

Assim, com base no modelo conceptual introduzido por Costa, Passos e Backer (2014b), o TWE surge fundamentalmente como o resultado da configuração de um conjunto de *inputs* e de processos de equipa, em particular dos processos interpessoais que ocorrem durante ambas as fases do seu ciclo de vida. Os *inputs* englobam quer variáveis individuais - que se referem às características dos membros de equipa (tais como a orientação para a equipa, a personalidade e o nível individual de *work engagement*) -, quer variáveis contextuais - que incluem as características da equipa (entre as quais a cultura e o clima de equipa e os comportamentos do líder), as características das tarefas (nomeadamente o grau de interdependência existente) e a estrutura do trabalho. Os processos interpessoais, por sua vez, envolvem a gestão dos conflitos, a motivação e a construção da confiança ao nível coletivo e a regulação das emoções dos membros da equipa, que decorrem no seio da equipa durante ambas as fases do seu funcionamento (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001).

As equipas que evidenciam um elevado nível de TWE tendem a demonstrar coletivamente emoções positivas no decorrer do seu trabalho (tais como entusiasmo e orgulho), bem como a participar ativamente nos diferentes processos que decorrem durante ambas as fases do seu ciclo de vida (por exemplo, a análise da missão, o planeamento e a formulação da estratégia e a coordenação das atividades da equipa) (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001), o que estimula um maior desempenho das equipas de trabalho. Ademais, uma vez que o TWE é caracterizado pela partilha de emoções positivas entre os membros de equipa, é esperado que, em equipas que apresentam um elevado nível de TWE, os seus elementos revelem uma maior satisfação coletiva

para com o trabalho, assim como uma maior capacidade para trabalharem juntos num futuro próximo, o que se traduz numa maior viabilidade (Costa, Passos & Backer, 2014a).

Considerando o impacto positivo do suporte ao clima social das equipas por parte dos líderes nas relações interpessoais que ocorrem no âmbito das equipas de trabalho (Morgeson, DeRue & Karam, 2009), espera-se que o exercício desta função por parte dos líderes influencie positivamente o nível de TWE, o que, por sua vez, promove uma maior eficácia das equipas de trabalho (desempenho, viabilidade e satisfação).

H₂: O *team work engagement* medeia a relação entre o suporte ao clima social das equipas por parte dos líderes e a eficácia das equipas de trabalho (***H_{2a}***: Desempenho; ***H_{2b}***: Viabilidade; ***H_{2c}***: Satisfação).

2.6. Suporte ao Clima Social da Equipa, Clima de Diversidade Etária e *Team Work Engagement*

Apesar da crescente investigação em torno dos resultados positivos associados ao clima de diversidade nos diferentes níveis de análise, o número de estudos que examinam os processos ou mecanismos através dos quais esta relação ocorre é ainda limitado. No contexto da sua investigação acerca dos possíveis impactos deste construto aos níveis individual, grupal e organizacional, Gonzalez e DeNisi (2009) constataram que um clima de diversidade entre os grupos de trabalho contribui para o enfraquecimento dos processos de categorização social (tais como a formação de subgrupos), o que, por sua vez, resulta na redução dos conflitos e das falhas de comunicação em equipas diversificadas. Na mesma linha, Boehm et al. (2014) verificaram que a redução da discriminação no trabalho surge como mediadora da relação positiva entre o clima de diversidade e o desempenho dos grupos de trabalho.

Ao nível de análise individual, Shore et al. (2011) sugeriram que a presença de um clima de diversidade (transversal à organização) pode influenciar as percepções de justiça e de confiança dos indivíduos, que são cruciais para o desenvolvimento de relações de troca social entre os próprios e a organização. De acordo com a *teoria da troca social* (Cropanzano et al., 2017), a percepção e a experiência de tais relações por parte dos colaboradores irá manifestar-se em respostas atitudinais e comportamentais que beneficiam a organização (Ashikali & Groeneveld, 2015). Ademais, como argumentado por Nishii (2013), derivado da liberdade de auto-expressão e de partilha das identidades pessoais que um clima de diversidade confere aos

membros da organização, os indivíduos tendem a sentir-se psicologicamente seguros, o que, por sua vez, os leva a depositarem um maior esforço e a envolverem-se mais nas suas atividades laborais. Por último, uma vez que um clima de diversidade contribui para cultivar os laços relacionais, bem como para atenuar os conflitos entre os indivíduos pertencentes a grupos sociais distintos, os colaboradores tendem a sentir-se mais dedicados e entusiasmados para com o seu trabalho. Com base nestes argumentos teóricos, Luu et al. (2019) prosuseram que um clima de diversidade está positivamente relacionado com o *work engagement* dos indivíduos.

Atendendo ao contributo positivo do clima de diversidade para o nível de *work engagement* dos indivíduos (Luu et al., 2019), assim como para os diferentes processos interpessoais que ocorrem nos grupos de trabalho (sobretudo para a gestão de conflitos) (Boehm et al., 2014; Gonzalez & DeNisi, 2009), espera-se que a presença de um clima de diversidade etária ao nível das equipas de trabalho esteja positivamente relacionado com o nível de TWE.

H₃: A presença de um clima de diversidade etária ao nível das equipas de trabalho influencia positivamente o *team work engagement*.

Agregando todas as hipóteses de investigação, no presente estudo, propõe-se que o suporte ao clima social das equipas por parte dos líderes influencia positivamente a eficácia das equipas de trabalho (desempenho, viabilidade e satisfação), através da relação sequencial entre o clima de diversidade etária ao nível grupal e o TWE.

H₄: A presença de um clima de diversidade etária ao nível das equipas e o *team work engagement* medeiam sequencialmente a relação entre o suporte ao clima social das equipas por parte dos líderes e a eficácia das equipas de trabalho (**H_{4a}**: Desempenho; **H_{4b}**: Viabilidade; **H_{4c}**: Satisfação).

O modelo conceptual encontra-se representado na Figura 1. Para a construção deste modelo foi utilizado o modelo I-M-O (*Input-Mediator-Output*), proposto por Ilgen et al. (2005) no âmbito do estudo da eficácia das equipas de trabalho.

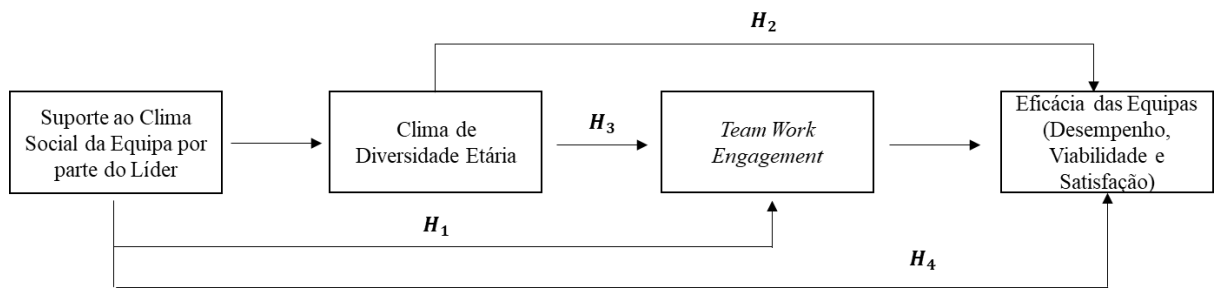


Figura 2.1 Modelo Conceptual

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

3. Metodologia

3.1. Amostra

No presente estudo participaram um total de 47 equipas de trabalho constituídas no total por 162 elementos e pelos seus líderes ($N = 47$). As equipas de trabalho tinham em média 3.45 elementos ($DP = 1.28$), sendo que cada uma das equipas foi representada por um mínimo de 2 e um máximo de 7 respondentes (Anexo A).

Entre os elementos das equipas participantes no estudo ($N = 162$), 51.2% pertencem ao género masculino e 48.8% ao género feminino, apresentando idades compreendidas entre os 19 e os 58 anos ($M \cong 30$; $DP = 8.31$). Relativamente à antiguidade na organização, constata-se que a maioria dos respondentes (75.9%) encontram-se a trabalhar na atual entidade patronal há menos de 3 anos, entre os quais 27.2% não atingem pelo menos 1 ano na sua empresa.

No que diz respeito aos líderes ($N = 47$), verifica-se uma maior disparidade em termos de género, sendo a maioria (57.4%) pertencente ao género masculino. Neste grupo de participantes, o espectro de idades oscila entre os 19 e os 53 anos, registando-se uma média de idades de, aproximadamente, 35 anos ($DP = 8.19$). No que concerne a antiguidade na organização, 46.8% dos líderes encontram-se a trabalhar na atual entidade patronal há menos de 3 anos, enquanto que 27.7% estão há mais de 7 anos na sua empresa.

A constituição da amostra teve lugar entre os meses de Janeiro de 2021 e Março de 2021, e obedeceu a três critérios essenciais: 1) as equipas de trabalho deveriam ser compostas por dois ou mais elementos, que operam num contexto de elevada interação e interdependência social para o atingimento de objetivos comuns; 2) as equipas de trabalho deveriam carecer de um líder formalmente reconhecido; e 3) as equipas de trabalho deveriam seguir uma metodologia de trabalho por projeto. O método de amostragem utilizado foi o método de amostragem por conveniência, o qual possibilita o acesso às redes de relações interpessoais, formais ou informais do investigador para chegar até aos participantes a inquirir (Hill & Hill, 2012).

3.2. Procedimento de recolha de dados

O presente estudo encontra-se inserido no âmbito de um projeto de investigação designado “*Consulteam*”, levado a cabo por um grupo de investigadores do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, que tem como foco a eficácia do trabalho de equipa no contexto organizacional.

Numa fase inicial da investigação, procedeu-se ao contacto pessoal e/ou por *email* dos superiores hierárquicos das organizações, com o objetivo de validar o seu interesse e disponibilidade em integrar o presente estudo.

Após a obtenção do consentimento das organizações, partiu-se para a fase de recolha dos dados, que tomou lugar entre os meses de Fevereiro e Março de 2021. Para cada uma das equipas participantes, foram aplicados dois questionários distintos, um dirigido aos líderes das equipas (Anexo B) e outro direcionado aos elementos das respetivas equipas (Anexo C), de modo a poder confrontar a informação obtida a partir das diferentes fontes acerca de determinadas variáveis em estudo, e, assim, evitar potenciais enviesamentos causados pela *common method variance* (Podsakoff et al., 2003). O inquérito dirigido aos líderes focou-se na avaliação dos comportamentos dos próprios (tais como o suporte ao clima social), bem como da eficácia das equipas, contando com uma duração aproximada de 5 minutos. Por sua vez, o inquérito direcionado aos elementos das equipas compreendeu um conjunto de questões adicionais com o objetivo de identificar os fatores relacionados com o trabalho em equipa que contribuem para a eficácia dos projetos realizados e para a satisfação, quer dos clientes, quer dos elementos da equipa, requerindo um maior tempo de resposta (cerca de 15 minutos). Adicionalmente, ambos os questionários foram antecidos por uma breve nota introdutória, em que consta o pedido de colaboração no preenchimento, a justificação da aplicação do instrumento, a descrição do questionário e a declaração de anonimato (Hill & Hill, 2012). A administração destes inquéritos foi realizada num único momento, em formato *online* (através do acesso a um *link*).

3.3. Operacionalização das Variáveis

Liderança de Suporte ao Clima Social. De modo a avaliar a função de liderança de suporte ao clima social foram adaptados 5 itens do *Team Leadership Questionnaire*, desenvolvido por Morgeson, DeRue e Karam (2009) – “Responde prontamente às necessidades ou preocupações dos membros da equipa”; “Envolve-se em ações que demonstram respeito e preocupação pelos membros da equipa”; “Vai para além dos seus interesses pessoais pelo bem-estar da equipa”; “Faz coisas para tornar agradável ser um membro da equipa”; e “Atenta pelo bem-estar pessoal dos membros da equipa”. Para cada uma das afirmações, os líderes e os elementos das equipas indicaram o seu grau de concordância, com base numa escala tipo Likert de 7 pontos (1 – “*Discordo Totalmente*”; 7 – “*Concordo Totalmente*”). A escala utilizada obteve um α de Cronbach global de 0.94, o que indica um nível de consistência interna muito elevado.

Clima de diversidade etária. O clima de diversidade etária ao nível das equipas de trabalho foi avaliado pelos elementos das respetivas equipas com recurso a 3 itens da escala desenvolvida por Boehm, Kunze e Bruch (2014), com o propósito de medir esta variável no contexto organizacional. Os 3 itens foram reformulados de modo a endereçar apenas o âmbito das equipas, sobre o qual incide o presente estudo, correspondendo aos seguintes: “A minha equipa facilita a integração e aceitação de pessoas de diversas faixas etárias”; “Na minha equipa são dadas oportunidades de formação e desenvolvimento a todos os colaboradores, independentemente da sua faixa etária”; e “Sinto que o líder da minha equipa faz um bom trabalho na gestão de pessoas de diferentes idades”. A avaliação foi realizada com recurso a uma escala tipo Likert de 7 pontos (1 – “*Discordo Totalmente*”; 7 – “*Concordo Totalmente*”), que visa medir o nível de concordância de cada um dos respondentes face a cada uma das afirmações apresentadas. A escala adaptada registou um α de Cronbach global de 0.82, o que revela um elevado nível de consistência interna.

Team Work Engagement. Para medir o TWE foram utilizados 9 itens da escala proposta por Costa, Passos e Backer (2014a) – “Quando estamos a trabalhar sentimo-nos cheios de energia”; “Sentimo-nos com força e energia quando estamos a trabalhar”; “Estamos entusiasmados com este trabalho”; “Este trabalho inspira-nos”; “Durante o trabalho, temos vontade de participar nas diversas atividades”; “Somos felizes quando estamos envolvidos neste trabalho”; “Estamos orgulhosos com o nosso trabalho nesta empresa”; “Estamos imersos no trabalho desta empresa”; e “ ‘Deixamo-nos levar’ pelas atividades deste trabalho”. Através de uma escala tipo Likert de 7 pontos (1 – “*Discordo Totalmente*”; 7 – “*Concordo Totalmente*”), os membros das equipas classificaram o seu grau de concordância relativamente a cada uma das afirmações. A escala utilizada obteve um α de Cronbach global de 0.91, o que assinala um nível de consistência interna muito elevado.

Eficácia das Equipas. A operacionalização desta variável teve por base o modelo normativo de Hackman (1983), que propõe que a eficácia dos grupos de trabalho é composta por três dimensões distintas: o *desempenho*, a *viabilidade* e a *satisfação*. Como tal, foram utilizadas diferentes escalas de modo a avaliar cada uma destas dimensões. Para aferir o desempenho, foram adaptados 2 itens da escala de González-Romá, Fortes-Ferreira e Peiró (2009) – “A minha equipa tem um bom desempenho” e “A minha equipa é eficaz”. Estes itens registaram um coeficiente de correlação de Pearson (r) de 0.71, o que denota um elevado nível de consistência interna. No que respeita a viabilidade, esta foi medida com recurso a dois itens da escala de Costa, Passos e Barata (2014) – “Não hesitaria em trabalhar com esta equipa em

outros projetos” e “Esta equipa poderia trabalhar bem em projetos futuros” –, que demonstraram igualmente ter um elevado nível de consistência interna ($r = 0.89$). Por último, a satisfação foi avaliada através de um único item adaptado da escala de Standifer et al. (2015) – “Estamos satisfeitos em trabalhar nesta equipa”. À semelhança das variáveis anteriores, os líderes e os membros das equipas foram solicitados a indicar o seu grau de concordância relativamente a cada uma das afirmações, com base numa escala tipo Likert de 7 pontos (1 – “*Discordo Totalmente*”; 7 – “*Concordo Totalmente*”).

Variável de Controlo. Para além das variáveis de estudo anteriormente mencionadas, considerou-se relevante incluir ainda uma variável de controlo na análise efetuada, respeitante à dimensão da equipa, que foi operacionalizada como o número de respondentes por cada grupo de trabalho (não incluindo o líder). A decisão de controlar esta variável deveu-se ao facto de, em diversos estudos, esta surgir como uma variável estruturante, com um forte impacto ao nível dos processos e dos resultados de equipa (e.g., Hackman, 1987; Steiner, 1972).

4. Resultados

4.1. Agregação

Uma vez que o nível de análise do presente estudo foi a equipa, as respostas individuais foram agregadas ao nível grupal para posterior análise. Este procedimento foi aplicado para todas as variáveis de estudo, exceptuando para a dimensão do desempenho da eficácia das equipas de trabalho, para a qual se adotou a avaliação por parte dos líderes. De modo a justificar a agregação das respostas, procedeu-se à avaliação do nível de concordância entre as equipas relativamente a cada uma das variáveis, através do cálculo do Índice de James ($R_{wg(j)}$).

De acordo com James, Demaree & Wolf (1993), o critério de corte aplicável para uma boa estimativa do $R_{wg(j)}$ corresponde a um valor médio igual ou superior a 0.70. No caso de este critério ser preenchido, pode-se afirmar que a média global obtida constitui uma representação fiel da realidade das equipas. No entanto, certos autores classificaram este critério como “puramente arbitário”, exigindo uma análise mais completa para retirar conclusões fiáveis (Biemann, Cole & Volpel, 2012; p.67). Como tal, foi analisada a frequência dos valores de $R_{wg(j)}$ para todas as variáveis em estudo, tendo por base duas categorias – a) falta de concordância ou concordância fraca (para valores entre 0.00 e 0.50) e b) concordância moderada, forte ou muito forte (para valores entre 0.51 e 1.00).

Como observável no Quadro 4.1, para a Liderança de Suporte ao Clima Social, obteve-se um valor médio do $R_{wg(j)}$ de 0.81, sendo que 17.0% dos valores sinalizaram falta de concordância ou concordância fraca, enquanto que 83.0% dos valores indicaram concordância moderada, forte ou muito forte. Para o Clima de Diversidade Etária, obteve-se um valor médio do $R_{wg(j)}$ de 0.79, sendo que 14.9% dos valores assinalaram falta de concordância ou concordância fraca, e, em contrapartida, 85.1% indicaram concordância moderada, forte ou muito forte. Para o TWE, obteve-se um valor médio do $R_{wg(j)}$ de 0.87, sendo que 6.4% dos valores apontaram para falta de concordância ou concordância fraca, ao passo que 93.6% indicaram concordância moderada, forte ou muito forte. Para a Viabilidade, obteve-se um valor médio do $R_{wg(j)}$ de 0.80, sendo que 12.8% dos valores remeteram para falta de concordância ou concordância fraca, enquanto que 87.2% dos valores indicaram concordância moderada, forte ou muito forte. E, por último, para a Satisfação, obteve-se um valor médio do $R_{wg(j)}$ de 0.84, sendo que 12.8% dos valores remeteram para falta de concordância ou concordância fraca, enquanto que 87.2% dos valores indicaram concordância moderada, forte ou muito forte.

No presente estudo, optou-se por manter as 47 equipas de trabalho para análises posteriores, de modo a não retirar poder estatístico à amostra recolhida.

4.2. Testes de Hipóteses

No Quadro 4.1. podem ser consultadas as médias, desvios-padrão e correlações de todas as variáveis de estudo, ao nível da equipa.

Quadro 4.1 Estatísticas Descritivas e Correlações entre Variáveis do Modelo

	<i>RWG_j</i>	M	DP	1	2	3	4	5	6
1. Liderança de Suporte ao Clima Social	.81	6.08	.77	(.94) ¹	-	-	-	-	-
2. Clima de Diversidade Etária	.79	6.14	.65	.65**	(.82) ¹	-	-	-	-
3. TWE	.87	5.53	.56	.33*	.41**	(.91) ¹	-	-	-
4. Desempenho	-	5.93	.85	.13	.11	.11	(.71) ²	-	-
5. Viabilidade	.80	6.23	.63	.50**	.28	.41**	.25	(.89) ²	-
6. Satisfação	.84	6.20	.62	.62**	.63**	.52**	.27	.69**	-
7. Número de Elementos	-	3.45	1.28	-.12	-.035	-.29*	-.28	-.12	-.09

Nota. N = 47 equipas; *p < .05; **p < .01; TWE = *Team Work Engagement*

¹Alfas de Cronbach

²Coefficientes de Correlação de Pearson

Tal como esperado, o suporte ao clima social por parte do líder exibe uma correlação positiva e significativa com o clima de diversidade etária ao nível das equipas de trabalho ($r = 0.65$; $p < .01$) e com o TWE ($r = .33$; $p < 0.05$). Adicionalmente, os resultados evidenciaram a existência de correlações positivas e significativas entre esta função do líder e duas dimensões da eficácia das equipas de trabalho – a viabilidade ($r = .50$; $p < .01$) e a satisfação ($r = .62$; $p < .01$) –, embora a sua correlação com o desempenho não se revele significativa. Em relação ao clima de diversidade etária ao nível das equipas de trabalho, este apresenta uma correlação positiva e significativa com o TWE ($r = .41$; $p < .01$) e com a sua satisfação ($r = .63$; $p < .01$). Por sua vez, o TWE encontra-se correlacionado de forma positiva e significativa com a viabilidade ($r = .41$; $p < .01$) e com a satisfação das equipas de trabalho ($r = .52$; $p < .01$). Por

último, que diz respeito à variável de controlo, a dimensão da equipa, esta demonstra uma correlação negativa e significativa com o TWE ($r = -.29; p < .05$).

Para avaliar o modelo de dupla mediação proposto, recorreu-se à macro *PROCESS*, desenvolvida por Hayes (2013) para o *SPSS Statistics*. O uso desta macro possibilita testar o efeito total do modelo (c), os efeitos diretos entre a variável preditora (X) e a variável critério (Y), assim como os efeitos indiretos que ocorrem através de variáveis mediadoras, mesmo quando a variável preditora e a variável critério não se correlacionam.

No presente estudo, procurou-se examinar o efeito estatístico que o suporte ao clima social por parte do líder (X) acarreta nas três dimensões da eficácia das equipas de trabalho (Y1: Desempenho; Y2: Viabilidade; Y3: Satisfação), por meio da promoção de um clima de diversidade etária ao nível das equipas e do TWE, ainda que não se verifique uma associação direta entre o suporte ao clima social por parte do líder e a eficácia das equipas de trabalho. Assim, de modo a testar o modelo de dupla mediação em estudo (cf. Figura 2.1), em concordância com as hipóteses de investigação formuladas, analisaram-se separadamente as seguintes relações: em primeiro lugar, estudaram-se as relações de mediação simples representadas pelo clima de diversidade etária e pelo TWE, de forma individual; em segundo lugar, examinou-se a relação direta entre o clima de diversidade etária ao nível das equipas de trabalho e o TWE; e, por último, realizou-se uma análise conjunta da relação de dupla mediação, representada pelo clima de diversidade etária e pelo TWE, de forma sequencial.

Importa ainda realçar que, uma vez que o propósito da presente investigação consistiu em entender o efeito do suporte ao clima social por parte do líder em cada dimensão da eficácia das equipas de trabalho (desempenho, viabilidade e satisfação), foram desenvolvidos três modelos distintos, considerando cada uma das dimensões da eficácia das equipas de trabalho como variável critério, respetivamente. Em cada um dos modelos, a dimensão da equipa de trabalho foi introduzida como variável de controlo.

Para cada análise, efetuou-se uma reamostragem 5000 vezes e examinou-se o nível de significância dos coeficientes de regressão para intervalos de confiança de 95%. Deste modo, é possível inferir que os efeitos indiretos são significativos e que a mediação ocorreu se nenhum dos intervalos de confiança integrar o valor zero (Hayes, 2013).

Resultados da regressão para o modelo de dupla mediação. No Quadro 4.2 é possível verificar as estimativas dos efeitos diretos entre as variáveis de estudo que integram o modelo. No que respeita os efeitos indiretos associados às relações de mediação entre o suporte ao clima

social por parte do líder e a eficácia das equipas de trabalho, estes foram analisados com base na referência de Hayes (2013). Os resultados obtidos encontram-se presentes no Quadro 4.3.

As Hipóteses 1 (a-c) propunham que a presença de um clima de diversidade etária ao nível grupal medeia a relação entre o suporte ao clima social por parte dos líderes e a eficácia das equipas de trabalho (desempenho, viabilidade e satisfação). De modo global, os resultados não foram de encontro ao esperado. As análises efetuadas demonstraram que a presença de um clima de diversidade etária ao nível grupal não exerce uma mediação estatisticamente significativa entre o suporte ao clima social das equipas por parte dos líderes e qualquer um dos construtos da eficácia das equipas de trabalho (Desempenho: .05 [IC = -.26, .32]; Viabilidade: -.09 [IC = -.33, .08]; Satisfação: .15 [IC = -.05, .33]), pelo que não é possível suportar as Hipóteses 1a, 1b e 1c.

As Hipóteses 2 (a-c) assumiam que o TWE medeia a relação entre o suporte ao clima social das equipas por parte dos líderes e a eficácia das equipas de trabalho (desempenho, viabilidade e satisfação). Contrariamente ao esperado, os resultados demonstraram que a mediação desta variável na relação entre o o suporte ao clima social por parte dos líderes e a eficácia das equipas de trabalho não é estatisticamente significativa para nenhum dos construtos da eficácia (Desempenho: -.00 [IC = -.05, .07]; Viabilidade: .02 [CI = -.08, .14]; Satisfação: .02 [CI = -.08, .12]), não permitindo confirmar as Hipóteses 2a, 2b e 2c.

A Hipótese 3, por sua vez, sugeria que a presença de um clima de diversidade etária ao nível das equipas influencia positivamente o TWE. Os resultados obtidos suportaram esta hipótese, verificando-se um efeito positivo e estatisticamente significativo do clima de diversidade etária ao nível das equipas de trabalho no TWE ($\beta = .30, p = .05$ [CI = .00, .60]).

Finalmente, as Hipóteses 4 (a-c) defendiam que a presença de um clima de diversidade etária ao nível das equipas e o TWE medeiam sequencialmente a relação entre o suporte ao clima social das equipas por parte dos líderes e a eficácia das equipas de trabalho (desempenho, viabilidade e satisfação). Por oposição ao esperado, os resultados evidenciaram que a mediação sequencial entre o clima de diversidade etária e o TWE não é estatisticamente significativa na relação entre o suporte ao clima social das equipas por parte dos líderes e o desempenho das equipas de trabalho (-.01 [CI = -.09, .05]) não permitindo suportar a Hipótese 4a. No entanto, a mediação sequencial entre as duas variáveis revelou-se estatisticamente significativa na relação entre o suporte ao clima social das equipas por parte dos líderes e as restantes dimensões da eficácia das equipas de trabalho – a viabilidade (.06 [CI = .00, .14] e a satisfação (.06 [CI = .00, .14] –, corroborando assim as Hipóteses 4b e 4c.

Analisando o efeito total do modelo, que traduz o efeito da variável preditora na variável critério com a inclusão das variáveis mediadoras, foi possível verificar a existência de um efeito positivo e estatisticamente significativo do suporte ao clima social das equipas por parte dos líderes nas dimensões referentes à viabilidade ($\beta = .40, p < .001$) e à satisfação ($\beta = .50, p < .001$) da eficácia das equipas de trabalho. A existência de um efeito direto positivo e estatisticamente significativo entre a variável preditora e ambas as dimensões da eficácia (Viabilidade: $\beta = .42, p < .01$; Satisfação: $\beta = .28, p < .05$) traduz uma mediação parcial. No que respeita a relação entre o suporte ao clima social das equipas por parte dos líderes e dimensão respeitante ao desempenho da eficácia das equipas de trabalho, não se constatou qualquer efeito direto ($\beta = .07, p = .75$) e/ou total ($\beta = .11, p = .49$) estatisticamente significativo entre as variáveis.

Deste modo, é possível concluir que o modelo de investigação total, que contempla o efeito de dupla mediação do clima de diversidade etária e do TWE na relação entre o suporte ao clima social das equipas por parte dos líderes e a eficácia das equipas de trabalho, apenas foi suportado para as dimensões da viabilidade e da satisfação da eficácia dos grupos de trabalho.

Quadro 4.2 Estimativas dos Efeitos Diretos no Modelo com o Desempenho, a Viabilidade e a Satisfação como variável critério

	Desempenho		Viabilidade		Satisfação	
	β	p	β	p	β	p
Liderança de Suporte ao Clima Social → Eficácia ^a	.07	.75	.42	.00	.28	.02
Liderança de Suporte ao Clima Social → Eficácia ^b	.11	.49	.40	.00	.50	.00
Liderança de Suporte ao Clima Social → Clima de Diversidade Etária	.55	.00	.55	.00	.55	.00
Liderança de Suporte ao Clima Social → TWE	.05	.68	.05	.68	.05	.68
Clima de Diversidade Etária → TWE	.30	.05	.30	.05	.30	.05
Clima de Diversidade Etária → Eficácia	.09	.72	-.17	.32	.27	.05
TWE → Eficácia	-.04	.89	.36	.04	.34	.01

Nota. N = 47 equipes; TWE = *Team Work Engagement*.

Os coeficientes apresentados referem-se aos coeficientes de regressão não standardizados.

Com base no modelo normativo de Hackman (1983), a Eficácia das Equipes de Trabalho foi analisada em três dimensões distintas: o *Desempenho*, a *Viabilidade* e a *Satisfação*.

^a Efeito total da Liderança de Suporte ao Clima Social na Eficácia das Equipes sem a inclusão de variáveis mediadoras

^b Efeito total da Liderança de Suporte ao Clima Social na Eficácia das Equipes com a inclusão de variáveis mediadoras

Quadro 4.3 Estimativas dos Efeitos Indiretos no Modelo com o Desempenho, a Viabilidade e a Satisfação como variável critério

	Desempenho			Viabilidade			Satisfação		
	β	ICLI	ICLS	β	ICLI	ICLS	β	ICLI	ICLS
Liderança de Suporte ao Clima Social → Clima de Diversidade Etária → Eficácia	.05	-.26	.32	-.09	-.33	.08	.15	-.05	.33
Liderança de Suporte ao Clima Social → TWE → Eficácia	-.00	-.05	.07	.02	-.08	.14	.02	-.08	.12
Liderança de Suporte ao Clima Social → Clima de Diversidade Etária → TWE → Eficácia	-.01	-.09	.05	.06	.00	.14	.06	.00	.14

Nota. N = 47 equipas; TWE = *Team Work Engagement*; IC = Intervalo de Confiança; LI = Limite Inferior; LS = Limite Superior; *Bootstrap sample size* = 5000. Os coeficientes apresentados referem-se aos coeficientes de regressão não standardizados.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

5. Discussão

Em consequência do aumento da diversidade aliado à crescente utilização de equipas que se têm vindo a observar no contexto organizacional nas últimas décadas (Ilgen et al., 2005; van Knippenberg & Mell, 2016), a literatura tem procurado identificar os fatores/mecanismos que possibilitam assegurar a eficácia de equipas compostas por elementos de grupos sociais distintos, e, por conseguinte, o sucesso futuro das organizações. No domínio da investigação da diversidade, um dos construtos que tem sido alvo de crescente atenção consiste no conceito de ‘clima de diversidade’ (Hofhuis et al., 2016). Vários estudos têm demonstrado o impacto positivo que um clima de diversidade pode acarretar para os resultados nos diferentes níveis de análise (individual, grupal e organizacional) (e.g., Boehm et al., 2014; Boehm, Kunze & Bruch, 2014; Gonzalez & DeNisi, 2009). Contudo, determinadas questões sobre este construto permanecem ainda por clarificar, nomeadamente no que diz respeito aos preditores deste clima, assim como aos processos através dos quais este influencia os resultados das equipas de trabalho. Adicionalmente, apesar da vasta investigação vigente sobre este construto, outras formas mais específicas deste clima (tais como o clima de diversidade etária) têm sido pouco exploradas na literatura (Boehm, Kunze & Bruch, 2014).

Em resposta a estas lacunas, o objetivo do presente estudo consistiu em avaliar o contributo de uma função específica dos líderes – o suporte ao clima social das equipas – para a eficácia dos grupos de trabalho, através da promoção de um clima de diversidade etária ao nível das equipas, e, consequentemente, do TWE. O modelo de investigação adotado seguiu o modelo I-M-O (*Input-Mediator-Output*), proposto por Ilgen et al. (2005) no âmbito do estudo da eficácia das equipas de trabalho. Segundo o modelo formulado, o suporte ao clima social das equipas por parte dos líderes funciona como um *input* para a promoção de um clima de diversidade etária ao nível grupal, o que, por sua vez, influencia positivamente o TWE, e, consequentemente, promove a eficácia dos grupos de trabalho (operacionalizada em três dimensões: desempenho, viabilidade e satisfação).

Com base na literatura, é possível identificar diversos estudos que preveem a existência de efeitos significativos entre as variáveis em análise, nomeadamente entre o suporte ao clima social das equipas por parte dos líderes e a presença de um clima de diversidade ao nível grupal (e.g., Avery & McKay, 2010; Chuang, Jackson & Jiang, 2016; Luu et al., 2019), bem como entre o TWE e a eficácia das equipas de trabalho (e.g., Costa, Passos & Backer, 2014a).

Contudo, não foram encontrados estudos que analisassem a relação entre as variáveis referidas segundo o modelo de dupla mediação proposto, o que justifica a pertinência da investigação.

De modo global, os resultados encontrados permitiram suportar parcialmente o modelo em análise, ilustrando a existência de um efeito de dupla mediação do clima de diversidade etária ao nível grupal e do TWE na relação entre o suporte ao clima social das equipas por parte dos líderes e a duas dimensões estudadas da eficácia das equipas de trabalho – a viabilidade e a satisfação.

No que diz respeito ao efeito de mediação do clima de diversidade etária na relação entre o suporte ao clima social das equipas por parte dos líderes e a eficácia das equipas de trabalho, os resultados não permitiram suportar as hipóteses de investigação formuladas para cada uma das dimensões da eficácia dos grupos de trabalho (Hipóteses 1a, 1b e 1c). De facto, o suporte ao clima social das equipas por parte dos líderes contribui significativamente para a presença de um clima de diversidade etária ao nível grupal – o que vai de proposta de Avery & McKay (2010), que verificaram que os comportamentos dos líderes constituem importantes antecedentes de um clima de diversidade. No entanto, a presença deste clima ao nível grupal, de forma isolada, não leva a uma maior eficácia das equipas de trabalho.

Da mesma forma, os resultados encontrados não possibilitaram suportar as hipóteses de investigação referentes ao efeito de mediação do TWE na relação entre o suporte ao clima social das equipas por parte dos líderes e cada uma das dimensões da eficácia dos grupos de trabalho (Hipóteses 2a, 2b e 2c). Contrariamente ao esperado, o suporte ao clima social das equipas por parte dos líderes não exhibe uma relação direta e positiva com o nível de TWE, o que rejeita a necessidade da inclusão de uma variável mediadora que detenha um impacto direto ao nível dos processos que caracterizam as dinâmicas do funcionamento das equipas (Costa, Passos & Backer, 2014b). Por sua vez, o TWE evidencia apenas um efeito direto e positivo na viabilidade e satisfação das equipas de trabalho, não demonstrando uma relação direta com o desempenho dos grupos de trabalho. Este resultado poderá ser justificado pelo facto de o TWE conter essencialmente uma natureza afetiva, ligada ao bem-estar afetivo ao nível coletivo e à capacidade de atuar em benefício da equipa, o que potencia a viabilidade e a satisfação das equipas de trabalho (Costa, Passos & Backer, 2014a).

Em relação à influência direta do clima de diversidade etária ao nível das equipas de trabalho no TWE, os resultados permitiram suportar a Hipótese 3. De facto, a presença de um clima de diversidade etária ao nível grupal contribui positivamente para o TWE, o que indica que o nível de TWE é tendencialmente superior entre equipas de trabalho em que predomina

um clima de diversidade etária. Este resultado estende a proposta inicial de Luu et al. (2019), ao sugerir que a presença de um clima de diversidade entre as equipas de trabalho reflete-se positivamente no TWE (que se caracteriza por ser um estado partilhado entre os membros de equipa), e não apenas no WE dos indivíduos. Esta relação é justificada pelo impacto direto que a presença de um clima de diversidade ao nível grupal acarreta nos processos interpessoais que ocorrem no âmbito do funcionamento das equipas de trabalho, como é o caso dos conflitos intergrupais (Boehm et al., 2014; Gonzalez & DeNisi, 2009).

Finalmente, os resultados demonstraram que o clima de diversidade etária ao nível grupal e o TWE atuam, de forma sequencial, como mecanismos mediadores na relação entre a função de suporte ao clima social das equipas por parte dos líderes e duas dimensões da eficácia das equipas de trabalho – a viabilidade e a satisfação –, corroborando assim as Hipóteses 4a e 4b. Estes resultados sugerem que a adoção de comportamentos de suporte ao clima social das equipas por parte dos líderes fomenta a presença de um clima de diversidade ao nível grupal, o que, por sua vez, contribui positivamente para o TWE, e, consequentemente, promove a viabilidade e satisfação coletiva (Costa, Passos & Backer, 2014a). Considerando o efeito direto e positivo observado entre o suporte ao clima social das equipas por parte dos líderes e a viabilidade e a satisfação dos grupos de trabalho (como inicialmente previsto por Morgeson, DeRue & Karam, 2009), a relação de mediação ilustrada expressa uma mediação parcial. A ausência de um efeito de mediação do clima de diversidade etária ao nível grupal e do TWE, de forma individual, na relação entre o suporte ao clima social por parte dos líderes e a viabilidade e a satisfação das equipas de trabalho revela que a presença de um clima de diversidade etária ao nível grupal, por si só, não contribui para explicar a relação entre o suporte ao clima social das equipas por parte dos líderes e a viabilidade e a satisfação dos grupos de trabalho. Para que a presença deste clima se traduza numa maior viabilidade e satisfação das equipas de trabalho é essencial que este influencie os processos que caracterizam as dinâmicas do funcionamento das equipas, fomentando o TWE. Esta conclusão é consistente com a literatura, que demonstra que a presença de um clima de diversidade ao nível grupal contribui para cultivar os laços relacionais e para atenuar os conflitos entre os indivíduos pertencentes a grupos sociais distintos (fruto dos processos de categorização social) (Boehm et al., 2014; Gonzalez & DeNisi, 2009), o que fomenta o TWE, e, por sua vez, promove a viabilidade e a satisfação das equipas de trabalho.

5.1. Contribuições para a Teoria

O presente estudo reserva importantes contribuições a nível teórico, quer para a literatura sobre o clima de diversidade, quer para a literatura sobre a eficácia das equipas de trabalho.

Em primeiro lugar, o presente estudo contribui para a investigação empírica sobre o clima de diversidade, ao focar-se sobre uma forma mais específica deste clima – o clima de diversidade etária – ao nível grupal. Apesar da crescente investigação sobre o clima de diversidade no contexto organizacional registada nos últimos anos, outras variantes deste clima, tais como o clima de diversidade etária, têm vindo a ser pouco exploradas na literatura. Em consequência do aumento da diversidade etária observado no domínio organizacional, Boehm, Kunze e Bruch (2014) debruçaram-se sobre o estudo de um clima de diversidade etária, examinando o papel das práticas de Recursos Humanos para o surgimento deste clima, assim como os seus possíveis efeitos ao nível do desempenho organizacional. Contudo, na sua análise, os autores focaram-se exclusivamente no nível de análise organizacional, não enquadrando este construto no nível de análise grupal, como é realizado no presente estudo.

Em segundo lugar, a presente investigação oferece uma importante contribuição para a literatura existente sobre os preditores do clima de diversidade, ao investigar o papel preditor de uma função específica dos líderes – o suporte ao clima social das equipas. Com base nos resultados encontrados, a adoção de comportamentos de suporte ao clima social por parte dos líderes das equipas de trabalho contribui significativamente para a promoção de um clima de diversidade etária ao nível grupal. Esta evidência vai de encontro à proposta de Avery e McKay (2010), que verificaram que os comportamentos dos líderes constituem importantes antecedentes de um clima de diversidade nos diferentes níveis de análise (individual, grupal e organizacional), e estende a proposição teórica dos autores ao especificar o tipo de comportamentos que os líderes devem adotar de modo a fomentar a presença de um clima de diversidade entre as equipas de trabalho.

Por último, ao focar o TWE como um potencial mecanismo mediador na relação entre a presença de um clima de diversidade etária ao nível grupal e a viabilidade e a satisfação das equipas de trabalho, o presente estudo contribui para uma melhor compreensão de *como* a presença de um clima pró-diversidade se traduz ao nível dos resultados dos grupos de trabalho. Apesar da vasta investigação em torno dos resultados positivos associados ao clima de diversidade no nível de análise grupal, os processos/mecanismos através dos quais esta relação ocorre permanecem ainda amplamente por estudar. A literatura encontrada neste domínio tem-

se focado sobretudo no impacto da presença de um clima de diversidade para o enfraquecimento dos processos de categorização social (tais como a formação de subgrupos) (Gonzalez & DeNisi, 2009), analisando de igual modo o efeito deste clima em variáveis de natureza individual, tais como as percepções de justiça e de confiança dos indivíduos (Shore et al., 2011), a segurança psicológica (Nishii, 2013) e o *work engagement* (Luu et al., 2019). Contudo, não foram encontrados estudos empíricos que analisassem diretamente o efeito da presença de um clima de diversidade ao nível grupal no TWE, como é realizado no presente estudo. Como tal, os resultados encontrados concedem uma importante contribuição para a literatura neste campo.

5.3. Implicações para a Prática

Considerando o aumento da diversidade etária aliado à crescente utilização de equipas que se têm vindo a observar no contexto organizacional, o presente estudo oferece um conjunto de implicações práticas relevantes que podem auxiliar os líderes e as próprias organizações a lidar com os efeitos destas tendências no meio laboral.

Em primeiro lugar, o presente estudo ilustra a relevância do papel dos líderes, especificamente do suporte ao clima social das equipas, para promover a dispersão de um clima de diversidade positivo ao nível dos grupos de trabalho. No âmbito da sua investigação, Avery e McKay (2010) já haviam proposto que os comportamentos adotados pelos líderes constituem importantes antecedentes de um clima de diversidade. Na mesma linha, Luu et al. (2019) sugeriram que em circunstâncias em que o próprio líder assume uma postura orientada para a diversidade, tratando de forma justa e não discriminatória todos os colaboradores independentemente das suas diferenças, é mais propício o desenvolvimento de um clima de diversidade no contexto dos grupos de trabalho. Os resultados encontrados suportam assim a premissa dos autores, chamando a atenção para a necessidade de os líderes adotarem uma postura de proximidade das equipas de trabalho e de cuidarem ativamente do seu ambiente social, de modo a estabelecerem um clima pró-diversidade, ausente de discriminação. Com este objetivo em mente, os líderes devem desenvolver um conjunto de ações que revelem atenção pelas necessidades e preocupações individuais dos membros da equipa e que promovam a confiança e o respeito mútuo entre todos os indivíduos, independentemente das suas diferenças.

Ademais, a investigação conduzida realça a importância da presença de um clima de diversidade para os resultados ao nível das equipas de trabalho, indo ao encontro de estudos prévios realizados sobre este construto (Boehm et al., 2014; Gonzalez & DeNisi, 2009; Hofhuis

et al., 2016). Os resultados encontrados demonstram que a presença de um clima de diversidade etária ao nível grupal contribui de forma positiva e significativa para o TWE, o que, por sua vez, conduz a uma maior viabilidade e satisfação dos grupos de trabalho. Tanto os líderes das equipas de trabalho, quanto os responsáveis de Recursos Humanos das organizações, devem ser sensibilizados para os efeitos positivos que a presença de um clima pró-diversidade pode acarretar ao nível dos estados afetivos dos grupos de trabalho, de modo a compreenderem a importância de adotarem um conjunto de comportamentos/ações que fomentem este tipo de clima para potenciarem não apenas a eficácia de equipas caracterizadas por uma elevada diversidade etária, como de todas as equipas de forma generalizada, e, por conseguinte, assegurar o sucesso futuro das organizações.

5.3. Limitações e Sugestões de Pesquisas Futuras

Apesar das contribuições do presente estudo para a literatura, no decorrer da investigação, foram encontradas diversas limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados obtidos.

A primeira limitação encontrada prende-se com a dimensão reduzida da amostra considerada. No presente estudo participaram um total de 47 equipas de trabalho, o que constitui um número reduzido para um estudo de natureza quantitativa, e, consequentemente, reduz o poder estatístico das análises efetuadas, condicionando a generalização dos resultados obtidos. Como tal, em investigações futuras, seria interessante replicar o presente estudo em amostras de maior dimensão, de modo a aumentar a validade externa dos resultados.

No que respeita a constituição da amostra, a utilização do método de amostragem por conveniência surge como outra potencial limitação. Neste método, o investigador recorre às suas redes de relações interpessoais, formais ou informais para chegar até aos participantes a inquirir (Hill & Hill, 2012), o que potencia a possibilidade de enviesamento na definição da amostra, e, consequentemente, pode influenciar os resultados obtidos.

Outra importante limitação identificada no seio do presente estudo relaciona-se com a ausência da dimensão temporal dos dados. No domínio da investigação, os dados foram recolhidos apenas num único momento, o que não possibilita retirar conclusões fidedignas acerca da causalidade entre as variáveis de estudo. De modo a contornar esta limitação, estudos futuros deverão replicar os resultados obtidos, recorrendo a métodos longitudinais em desenhos de pesquisa experimental ou quase experimental (Shadish et al., 2002). Tais procedimentos, em

que as variáveis preditoras e as variáveis critério são analisadas separadamente ao longo do tempo, deverão permitir estabelecer uma ligação causal entre as variáveis.

No âmbito da fase de recolha de dados, importa ainda salientar que os questionários utilizados foram auto-administrados, o que pode ter desencadeado respostas com base no efeito de desejabilidade social. Embora durante a fase de tratamento dos dados as respostas individuais tenham sido agregadas ao nível grupal para posterior análise, este efeito não deve ser ignorado, uma vez que pode culminar no enviesamento de resultados. Como tal, em pesquisas futuras, poderia ser relevante a adoção de uma abordagem multimétodo.

Finalmente, tendo em conta a natureza do estudo e o seu foco nos preditores e nas consequências da presença de um clima de diversidade específico – o clima de diversidade etária – ao nível das equipas de trabalho, outra limitação encontrada prende-se com a ausência de uma variável de controlo respeitante à diversidade etária nos grupos de trabalho. Tendo por base estudos prévios que demonstram o impacto que a diversidade etária pode acarretar nos resultados dos grupos de trabalho (e.g., Boehm et al., 2011), seria interessante controlar esta variável de modo a avaliar a validade do modelo de investigação proposto no contexto de equipas em que existe uma maior diversidade etária objetiva entre os elementos.

Para além das limitações encontradas, os resultados obtidos no presente estudo oferecem direções interessantes para pesquisas futuras. Estudos futuros poderão analisar outras funções ou estilos de liderança como possíveis antecedentes de um clima de diversidade etária ao nível grupal. Neste sentido, uma das funções dos líderes, identificada por Morgeson, DeRue e Karam (2009), que poderá ser alvo de investigação consiste na promoção do *sensemaking*. Se os líderes investirem esforços para comunicar a importância da promoção da diversidade e da ausência da discriminação etária para o bom funcionamento das equipas de trabalho, é esperado que os membros dos grupos de trabalho sejam capazes de interpretar essas ações e de lhes atribuir o correto significado, o que propicia a dispersão de um clima de diversidade etária ao nível grupal.

Adicionalmente, uma vez que os resultados encontrados não permitiram suportar o modelo de investigação proposto para a dimensão relativa ao desempenho da eficácia das equipas de trabalho, em pesquisas futuras, seria igualmente pertinente examinar outros potenciais mediadores que traduzam a presença de um clima de diversidade etária ao nível do desempenho objetivo dos grupos de trabalho. Por exemplo, a comunicação intragrupal tem vindo a ser sugerida como um dos principais processos interpessoais através do qual a presença de um clima de diversidade influencia os resultados ao nível das equipas de trabalho (Hofhuis et al., 2012; Luijters et al., 2008; van Knippenberg et al., 2013). Contudo, as evidências empíricas

sobre esta relação ainda são escassas. Outro mediador interessante poderá ser a partilha de conhecimento. De acordo Nakui et al. (2011), a partilha de atitudes positivas face à diversidade entre os grupos de trabalho fomenta a partilha de informação e a geração de ideias, o que, consequentemente, se reflete de forma positiva nos resultados das equipas de trabalho.

6. Conclusão

O aumento da diversidade etária, motivado pelas alterações demográficas, aliado à crescente utilização de equipas observados no contexto organizacional, ao longo das últimas décadas, consiste num dos maiores desafios para as organizações modernas. Neste sentido, revela-se crucial identificar e compreender os mecanismos que permitem assegurar a eficácia de equipas de trabalho compostas por elementos de diferentes faixas etárias, e, por conseguinte, o sucesso futuro das organizações.

Em resposta a esta necessidade, o presente estudo teve como principal objetivo contribuir para a melhor compreensão da relação entre o papel dos líderes e a presença de um clima pró-diversidade ao nível grupal, enquanto processos chave da eficácia das equipas de trabalho. Como tal, foi analisado o papel do suporte ao clima social das equipas por parte dos líderes enquanto preditor de um clima de diversidade etária ao nível grupal, bem como os efeitos subsequentes deste clima no nível de *team work engagement*, e, por sua vez, na eficácia dos grupos de trabalho. De modo global, os resultados obtidos permitiram suportar parcialmente o modelo proposto, comprovando a existência de um efeito de dupla mediação do clima de diversidade etária e do *team work engagement* na relação entre o suporte ao clima social das equipas por parte dos líderes e a viabilidade e a satisfação das equipas. Estes resultados realçam a importância da adoção de comportamentos de suporte ao clima social por parte dos líderes para a promoção de um clima de diversidade etária ao nível grupal, indo ao encontro de estudos empíricos prévios que posicionam os comportamentos de liderança como importantes antecedentes de um clima de diversidade (Avery & McKay, 2010; Luu et al., 2019). Ademais, os resultados encontrados chamam a atenção para o efeito positivo da presença de um clima de diversidade etária ao nível grupal na viabilidade e a satisfação das equipas de trabalho, pelo impacto direto que este clima exerce sobre o TWE. Este surge como um fenómeno necessário, sem o qual não é possível fomentar a viabilidade e a satisfação das equipas de trabalho.

Em conclusão, a presente investigação oferece valiosas contribuições no domínio da literatura sobre o clima de diversidade e a eficácia das equipas de trabalho e acarreta importantes implicações para o meio organizacional. Estudos futuros deverão continuar a debruçar-se sobre os potenciais antecedentes de um clima pró-diversidade ao nível grupal, bem como os mecanismos através dos quais este influencia os resultados das equipas de trabalho, de modo a garantir o sucesso das organizações.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

7. Referências

- Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2015). Diversity Management for All? An Empirical Analysis of Diversity Management Outcomes Across Groups. *Personnel Review*, 44(5), 757–780.
- Avery, D. R., & McKay, P. F. (2010). Doing Diversity Right: An Empirically Based Approach to Effective Diversity Management. In G. P. Hodgkinson & Ford J.K. (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 227–252). John Wiley & Sons.
- Bakker, A. B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Bakker, A. B., Emmerik, H. van, & Euwema, M. C. (2006). Crossover of Burnout and Engagement in Work Teams. *Work and Occupations*, 33(4), 464–489. <https://doi.org/10.1177/0730888406291310>
- Bakker, A.B., Rodríguez-Muñoz, A., & Daantje, D. (2012). La emergencia de la psicología de la salud ocupacional positiva. *Psicothema*, 24(1), 66–72.
- Bakker, Arnold B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Biemann, T., Cole, M. S., & Voelpel, S. (2012). Within-group agreement: On the use (and misuse) of rWG and rWG(J) in leadership research and some best practice guidelines. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 66–80. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.006>
- Boehm, S. A., Baumgaertner, M. K., Dwertmann, D. J. G., & Kunze, F. (2011). Age diversity and its performance implications – Analysing a major future workforce trend. In *From Grey to Silver* (pp. 121–141). https://doi.org/10.1007/978-3-642-15594-9_11
- Boehm, S. A., Dwertmann, D. J. G., Kunze, F., Michaelis, B., Parks, K. M., & McDonald, D. P. (2014). Expanding Insights on the Diversity Climate-Performance Link: The Role of Workgroup Discrimination and Group Size. *Human Resource Management*, 53(3), 379–402. <https://doi.org/10.1002/hrm.21589>
- Boehm, S. A., Kunze, F., & Bruch, H. (2014). Spotlight on age-diversity climate: The impact of age-inclusive HR practices on firm-level outcomes. *Personnel Psychology*, 67(3), 667–704. <https://doi.org/10.1111/peps.12047>
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the “Strength” of the HRM System. *The Academy of Management Review*, 29(2), 203–221. <https://doi.org/10.2307/20159029>

- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.007>
- Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: implications for designing effective work. *Personnel Psychology*, 46(4), 823–850. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb01571.x>
- Casper, W. J., & Harris, C. M. (2008). Work-life benefits and organizational attachment: Self-interest utility and signaling theory models. *Journal of Vocational Behavior*, 72(1), 95–109. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.10.015>
- Chatman, J. A., & Flynn, F. J. (2001). The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequences of cooperative norms in work teams. *Academy of Management Journal*, 44(5), 956–974. <https://doi.org/10.2307/3069440>
- Chuang, C.-H., Jackson, S. E., & Jiang, Y. (2016). Can Knowledge-Intensive Teamwork Be Managed? Examining the Roles of HRM Systems, Leadership, and Tacit Knowledge. *Journal of Management*, 42(2). <https://doi.org/10.1177/0149206313478189>
- Costa, P. L., Passos, A. M., & Bakker, A. B. (2014). Team work engagement: A model of emergence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(2), 414–436. <https://doi.org/10.1111/joop.12057>
- Costa, P. L., Passos, A. M., & Barata, M. C. (2015). Multilevel influences of team viability perceptions. *Team Performance Management: An International Journal*, 21(1/2). <https://doi.org/10.1108/TPM-03-2014-0020>
- Costa, P., Passos, A. M., & Bakker, A. (2014). Empirical validation of the team work engagement construct. *Journal of Personnel Psychology*, 13(1 A), 34–45. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000102>
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, Al. v. (2017). Social Exchange Theory: A Critical Review with Theoretical Remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479–516. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>
- Drach-Zahavy, A., & Trogan, R. (2013). Opposites attract or attack? The moderating role of diversity climate in the team diversity–interpersonal aggression relationship. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(4), 449–457. <https://doi.org/10.1037/a0033989>
- Dwertmann, D. J. G., Nishii, L. H., & van Knippenberg, D. (2016). Disentangling the Fairness & Discrimination and Synergy Perspectives on Diversity Climate: Moving the Field Forward. *Journal of Management*, 42(5), 1136–1168. <https://doi.org/10.1177/0149206316630380>
- Gelfand, M. J., Nishii, L. H., Raver, J. L., & Schneider, B. (2005). Discrimination in organizations: An organizational-level systems perspective . In *Discrimination at*

work: *The psychological and organizational bases* (pp. 89–116). Mahwah, NY: Lawrence Erlbaum.

- Gonzalez, J. A., & DeNisi, A. S. (2009). Cross-level effects of demography and diversity climate on organizational attachment and firm effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 30(1), 21–40. <https://doi.org/10.1002/job.498>
- González-Romá, V., Fortes-Ferreira, L., & Peiró, J. M. (2009). Team climate, climate strength and team performance. A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(3), 511–536. <https://doi.org/10.1348/096317908X370025>
- Hackman, J. R. (1983). *A normative model of work team effectiveness (technical report no. 2)*. New Haven, CT: Yale School of Organization and Management.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 315–342). Prentice-Hall.
- Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. In A. B. Bakker (Ed.) & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 102–117). Psychology Press.
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1994). *Emotional contagion*. Cambridge University Press.
- Hayes, A. F. (2013). *An Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. Guilford Press.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2012). *Investigação por questionário* (2ª Edição). Edições Sílabo.
- Hobman, E. v., Bordia, P., & Gallois, C. (2004). Perceived Dissimilarity and Work Group Involvement. *Group & Organization Management*, 29(5), 560–587. <https://doi.org/10.1177/1059601103254269>
- Hofhuis, J., van der Zee, K. I., & Otten, S. (2012). Social Identity Patterns in Culturally Diverse Organizations: The Role of Diversity Climate¹. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(4), 964–989. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00848.x>
- Hofhuis, Joep, van der Rijt, P. G. A., & Vlug, M. (2016). Diversity climate enhances work outcomes through trust and openness in workgroup communication. *SpringerPlus*, 5(1), 714-undefined. <https://doi.org/10.1186/s40064-016-2499-4>
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models. In *Annual Review of Psychology* (Vol. 56, pp. 517–543). <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070250>

- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1993). r -sub(wg): An assessment of within-group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 306–309. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.2.306>
- Kim, Y., Min, B., & Cha, J. (1999). The roles of R&D team leaders in Korea: a contingent approach. *R&D Management*, 29(2), 153–165. <https://doi.org/10.1111/1467-9310.00126>
- Kozlowski, S. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and Teams in Organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 12, pp. 333–375). John Wiley & Sons Inc.
- Luijters, K., van der Zee, K. I., & Otten, S. (2008). Cultural diversity in organizations: Enhancing identification by valuing differences. *International Journal of Intercultural Relations*, 32(2), 154–163. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2007.09.003>
- Luu, T. T., Rowley, C., & Vo, T. T. (2019). Addressing employee diversity to foster their work engagement. *Journal of Business Research*, 95, 303–315. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.08.017>
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356–376. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4845785>
- 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. <https://doi.org/10.1177/0149206308316061>
- McGrath, J. (1964). *Social Psychology: A Brief Introduction*. Holt, Rinehart & Winston.
- McGrath, J. E., Arrow, H., & Berdahl, J. L. (2000). The Study of Groups: Past, Present, and Future. *Personality and Social Psychology Review*, 4(1). https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0401_8
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402–433. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9605060217>
- Mohammed, S., & Angell, L. C. (2004). Surface- and deep-level diversity in workgroups: examining the moderating effects of team orientation and team process on relationship conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 1015–1039. <https://doi.org/10.1002/job.293>
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2009). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36(1), 5–39. <https://doi.org/10.1177/0149206309347376>

- Nakui, T., Paulus, P. B., & van der Zee, K. I. (2011). The Role of Attitudes in Reactions Toward Diversity in Workgroups¹. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(10). <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00818.x>
- Nishii, L. H. (2013). The Benefits of Climate for Inclusion for Gender-Diverse Groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823>
- Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 211–266). Jossey-Bass.
- Pirola-Merlo, A., Härtel, C., Mann, L., & Hirst, G. (2002). How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 561–581. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00144-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00144-3)
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2011). “Yes, I Can, I Feel Good, and I Just Do It!” On Gain Cycles and Spirals of Efficacy Beliefs, Affect, and Engagement. *Applied Psychology: An International Review*, 60(2), 255–285. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2010.00435.x>
- Salanova, Marisa, Llorens, S., Cifre, E., Martínez, I. M., & Schaufeli, W. B. (2003). Perceived Collective Efficacy, Subjective Well-Being And Task Performance Among Electronic Work Groups. *Small Group Research*, 34(1), 43–73. <https://doi.org/10.1177/1046496402239577>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *Utrecht work engagement scale: Preliminary manual, Version 1*.
- Schneider B. (2000). The psychological life of organizations. In Ashkanasy N.M., Wilderom C.P.M., & Peterson M.F. (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. xvii–xxii). SAGE.
- Shadish, W. R., Cook, T. D., & Campbell, D. T. (2002). *Experimental and Quasi-Experimental Designs for Generalized Causal Inference*. Houghton Mifflin. <https://doi.org/10.1002/pam.10129>

- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
- Standifer, R. L., Raes, A. M. L., Peus, C., Passos, A. M., Santos, C. M., & Weisweiler, S. (2015). Time in teams: cognitions, conflict and team satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 30(6), 692–708. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2012-0278>
- Steiner, I. D. (1972). *Group Process and Productivity*. Academic Press.
- Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2012). Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicothema*, 24(1), 106–112.
- van Knippenberg, D., de Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008–1022. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1008>
- van Knippenberg, Daan, & Mell, J. N. (2016). Past, present, and potential future of team diversity research: From compositional diversity to emergent diversity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 135–145. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.05.007>
- van Knippenberg, Daan, & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515–541. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085546>
- van Knippenberg, Daan, van Ginkel, W. P., & Homan, A. C. (2013). Diversity mindsets and the performance of diverse teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(2), 183–193. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.03.003>
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and Diversity in Organizations: A review of 40 years of research. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 20, pp. 77–140). JAI Press Inc.
- Zaccaro, S. J., & Klimoski, R. (2002). The interface of leadership and team processes. *Group and Organization Management*, 27(1), 4–13. <https://doi.org/10.1177/1059601102027001002>
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 451–483. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00093-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00093-5)

8. Anexos

Anexo A – Análises Descritivas

Quadro 8.1 Estatísticas Descritivas Relativamente ao Sexo

	Colaboradores		Líderes	
	<i>N</i>	Percentagem válida (%)	<i>N</i>	Percentagem válida (%)
Masculino	83	51.2	27	57.4
Feminino	79	48.8	20	42.6

Quadro 8.2 Estatísticas Descritivas Relativamente à Idade

	<i>N</i>	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Colaboradores	162	19	58	30.57	8.31
Líderes	47	19	53	35.91	8.19

Quadro 8.3 Estatísticas Descritivas Relativamente à Antiguidade na Organização

	Colaboradores		Líderes	
	<i>N</i>	Percentagem válida (%)	<i>N</i>	Percentagem válida (%)
1	44	27.2	3	6.4
2	79	48.8	19	40.4
3	16	9.9	6	12.8
4	11	6.8	6	12.8
5	12	7.4	13	27.7

Nota. 1 = Menos de 1 ano; 2 = 1 a 3 anos; 3 = 3 a 5 anos; 4 = 5 a 7 anos; 5 = Mais de 7 anos

Quadro 8.4 Estatísticas Descritivas Relativamente ao Número de Elementos das Equipas

	<i>N</i>	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Colaboradores	162	2	7	3.45	1.28

Anexo B – Questionário aos Líderes

QUESTIONÁRIO AO LÍDER

1. Este questionário insere-se num projeto de investigação levado a cabo por um grupo de investigadores do ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, focado na eficácia do trabalho em equipa em contexto de empresas de consultoria/auditoria. O principal objetivo deste projeto é identificar os fatores relacionados com o trabalho em equipa que contribuem para a eficácia dos projetos realizados e para a satisfação, quer dos clientes, quer dos próprios consultores/auditores.
2. Os dados recolhidos serão exclusivamente analisados pela equipa de investigação, estando garantido o anonimato.
3. As perguntas estão construídas de modo a que apenas tenha de assinalar a resposta que lhe parecer mais adequada. Procure responder sem se deter demasiadamente em cada questão.
4. Não há respostas certas ou erradas. O que nos interessa é exclusivamente a sua opinião pessoal.
5. Para cada pergunta existe uma escala. Pode utilizar qualquer ponto da escala desde que o considere adequado.
6. Responda a todo o questionário de seguida, sem interrupções.

Para qualquer esclarecimento, ou para receber informação adicional sobre o estudo por favor contacte: Prof.^a Doutora Ana Margarida Passos (ana.passos@iscte-iul.pt).

Obrigado pela sua colaboração!

Para responder a este questionário pense na EQUIPA e no projeto específico que está a liderar

1. As questões que a seguir se apresentam procuram descrever **os comportamentos da equipa**. Indique em que medida concorda com cada uma delas utilizando a escala de resposta seguinte:

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

1.	A equipa tem um bom desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Os membros estão satisfeitos por trabalhar na equipa.	1	2	3	4	5	6	7
3.	A equipa é eficaz.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Não hesitaria em trabalhar com esta equipa em outros projetos.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Esta equipa poderia trabalhar bem em futuros projetos.	1	2	3	4	5	6	7

2. Pense agora **no seu comportamento enquanto líder da equipa**. Por favor, utilize a mesma escala.

1.	Respondo prontamente às necessidades ou preocupações dos membros da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Envolver-me em ações que demonstram respeito e preocupação pelos membros da equipa	1	2	3	4	5	6	7
3.	Vou para além dos meus interesses pessoais pelo bem-estar da equipa	1	2	3	4	5	6	7
4.	Faço coisas para tornar agradável ser um membro da equipa	1	2	3	4	5	6	7
5.	Atento pelo bem-estar pessoal dos membros da equipa	1	2	3	4	5	6	7

3. Continue a pensar na sua **atuação enquanto líder da sua equipa**. Procure pensar na sua atuação **na gestão remota da sua equipa** neste período de pandemia. Por favor, continue a utilizar a mesma escala de resposta.

Eu, enquanto Líder encorajo a equipa...

1.	A ser responsável por determinar os métodos, procedimentos, e horários para a realização do trabalho remoto	1	2	3	4	5	6	7
2.	A decidir sobre quem faz o quê dentro da equipa	1	2	3	4	5	6	7
3.	A tomar a maioria das decisões relacionadas com o seu próprio trabalho remoto	1	2	3	4	5	6	7

4.	A resolver os seus próprios problemas enquanto se encontram em trabalho remoto	1	2	3	4	5	6	7
5.	A ser responsável pelos seus próprios assuntos durante o trabalho remoto.	1	2	3	4	5	6	7
6.	A avaliar o seu desempenho em trabalho remoto	1	2	3	4	5	6	7

4. Pense agora na **equipa como um todo**. Continue a utilizar a mesma escala.

1.	O trabalho desenvolvido por esta equipa traduz-se, sem qualquer dúvida, em valor acrescentado quer para a empresa quer para os clientes.	1	2	3	4	5	6	7
2.	As capacidades desta equipa são raras e difíceis de encontrar no mercado.	1	2	3	4	5	6	7
3.	É difícil de encontrar no mercado uma equipa que fosse capaz de substituir esta equipa	1	2	3	4	5	6	7
4.	A empresa tem uma estrutura e organização capaz de tirar verdadeiro partido desta equipa	1	2	3	4	5	6	7

17. Por fim, pense no seu comportamento enquanto **líder**. Por favor, utilize a seguinte escala.

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

1.	Procuro obter feedback para melhorar as minhas interações com os outros	1	2	3	4	5	6	7
2.	Reavalio as minhas decisões quando sou confrontado com diferentes posições	1	2	3	4	5	6	7
3.	Digo exatamente o que quero dizer	1	2	3	4	5	6	7
4.	Estou disposto a admitir erros quando são feitos.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Demostro emoções e sentimentos	1	2	3	4	5	6	7
6.	Oio diferentes pontos de vista atentamente antes de chegar a conclusões	1	2	3	4	5	6	7
7.	Tomo decisões éticas	1	2	3	4	5	6	7
8.	Tomo decisões com base nas minhas crenças	1	2	3	4	5	6	7
9.	Demonstro competência através das minhas palavras e ações	1	2	3	4	5	6	7
10.	Mobilizo e promovo um sentido coletivo de missão	1	2	3	4	5	6	7
11.	Comunico uma visão clara do futuro	1	2	3	4	5	6	7
12.	Falo do futuro com otimismo	1	2	3	4	5	6	7
13.	Demonstro uma forte convicção nas minhas crenças e valores	1	2	3	4	5	6	7

Para terminar, gostaríamos de lhe solicitar alguns dados sociodemográficos, indispensáveis ao tratamento estatístico dos questionários:

1. Sexo: ☐ Masculino ☐ Feminino

2. Idade: _____ anos

3. Função que exerce na empresa:

4. Há quanto tempo trabalha nesta Empresa?

☐ Menos de 1 anos ☐ 1 a 3 anos ☐ 3 a 5 anos ☐ 5 a 7 anos ☐ Mais de 7 anos

5. Tem experiência militar? ☐ Sim ☐ Não

Se sim, em que ramo?

☐ Marinha ☐ Exército ☐ Força Aérea ☐ Outro

Se sim, qual a categoria do seu posto quando saiu?

☐ Praça ☐ Sargento ☐ Oficial ☐ Outro

MUITO OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!

Anexo C – Questionário aos Elementos de Equipa

QUESTIONÁRIO AOS ELEMENTOS DE EQUIPA

7. Este questionário insere-se num projeto de investigação levado a cabo por um grupo de investigadores do ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, focado na eficácia do trabalho em equipa em contexto de empresas de consultoria e auditoria. O principal objetivo deste projeto é identificar os fatores relacionados com o trabalho em equipa que contribuem para a eficácia dos projetos realizados e para a satisfação, quer dos clientes, quer dos próprios membros da equipa.
8. Os dados recolhidos serão exclusivamente analisados pela equipa de investigação, estando garantido o anonimato.
9. As perguntas estão construídas de modo a que apenas tenha de assinalar a resposta que lhe parecer mais adequada. Procure responder sem se deter demasiadamente em cada questão.
10. Não há respostas certas ou erradas. O que nos interessa é exclusivamente a sua opinião pessoal.
11. Para cada pergunta existe uma escala. Pode utilizar qualquer ponto da escala desde que o considere adequado.
12. Responda a todo o questionário de seguida, sem interrupções.

Para qualquer esclarecimento, ou para receber informação adicional sobre o estudo por favor contacte: Prof.^a Doutora Ana Margarida Passos (ana.passos@iscte-iul.pt).

Obrigado pela sua colaboração!

Para responder a este questionário pense no projeto em que está atualmente envolvido e na equipa em que está a trabalhar

1. As questões que a seguir se apresentam procuram descrever os **comportamentos da equipa**. Indique em que medida concorda com cada uma delas utilizando a escala de resposta:

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

A nossa equipa é eficaz...

1.	A levar a cabo ações criativas para resolver problemas para os quais não há respostas fáceis ou diretas.	1	2	3	4	5	6	7
2.	A encontrar formas inovadoras de lidar com situações inesperadas.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Em ajustar-se e lidar com situações imprevistas, mudando rapidamente de foco e tomando as medidas adequadas.	1	2	3	4	5	6	7
4.	A desenvolver planos de ação alternativos, num curto espaço de tempo, para lidar com imprevistos.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Na procura e desenvolvimento de novas competências para dar resposta a situações/ problemas.	1	2	3	4	5	6	7
6.	A ajustar o estilo pessoal de cada membro ao da equipa como um todo.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Na melhoria das relações interpessoais tendo em consideração as necessidades e aspirações de cada membro.	1	2	3	4	5	6	7
8.	A manter o foco mesmo quando lida com várias situações e responsabilidades.	1	2	3	4	5	6	7

2. As seguintes afirmações referem-se a **sentimentos** que algumas equipas têm **em relação ao seu trabalho**. Utilize, por favor, a mesma escala apresentada anteriormente.

1.	Quando estamos a trabalhar sentimo-nos cheios de energia.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Sentimo-nos com força e energia quando estamos a trabalhar.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Estamos entusiasmados com este trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Este trabalho inspira-nos.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Durante o trabalho, temos vontade de participar nas diversas atividades.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Somos felizes quando estamos envolvidos neste trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Estamos orgulhosos com o nosso trabalho nesta consultora.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Estamos imersos no trabalho desta consultora.	1	2	3	4	5	6	7

9.	“Deixamo-nos levar” pelas atividades deste trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
----	--	---	---	---	---	---	---	---

3. Por favor, pense agora nos **resultados do trabalho da sua equipa**. Continue, por favor, a utilizar a mesma a escala.

1.	A minha equipa tem um bom desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Estamos satisfeitos em trabalhar nesta equipa.	1	2	3	4	5	6	7
3.	A minha equipa é eficaz.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Não hesitaria em trabalhar com esta equipa em outros projetos.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Esta equipa poderia trabalhar bem em futuros projetos.	1	2	3	4	5	6	7

4. Considerando **a sua equipa como um todo**, indique em que medida esta é heterogénea (de 0 a 100%).

Nada heterogénea	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	Muito heterogénea
------------------	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------	-------------------

5. As questões que se seguem dizem respeito à **forma como a sua equipa funciona enquanto grupo**. Indique, por favor, com que **frequência** cada uma destas situações se verifica na realização do vosso trabalho. Utilize, por favor, a seguinte escala:

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

Em que medida a sua equipa trabalha ativamente para...

1.	Identificar os principais desafios que espera enfrentar	1	2	3	4	5	6	7
2.	Garantir que todos os elementos da equipa compreendem claramente os objetivos da mesma	1	2	3	4	5	6	7
3.	Desenvolver uma estratégia global para orientar as atividades da equipa	1	2	3	4	5	6	7
4.	Solicitar feedback oportuno por parte dos <i>stakeholders</i> (ex: clientes, gestores de topo, outras estruturas organizacionais) acerca do alcance dos objetivos da sua equipa	1	2	3	4	5	6	7
5.	Monitorizar aspetos importantes do ambiente de trabalho (ex: inventários, equipamentos e operações, fluxos de informação)	1	2	3	4	5	6	7
6.	Garantir que os membros prestam ajuda aos outros membros da equipa (entreadajuda) quando necessário	1	2	3	4	5	6	7
7.	Coordenar as atividades de entre si	1	2	3	4	5	6	7
8.	Lidar com conflitos pessoais de forma justa e equitativa	1	2	3	4	5	6	7
9.	Estimular o melhor de cada um	1	2	3	4	5	6	7
10.	Manter um ambiente emocional equilibrado em equipa							

6. As questões que se seguem dizem respeito à **forma como a sua equipa trabalha e funciona**. Continue, por favor, a utilizar a mesma escala.

1.	A minha equipa facilita a integração e aceitação de pessoas de diversas faixas etárias	1	2	3	4	5	6	7
2.	Na minha equipa são dadas oportunidades de formação e desenvolvimento a todos os colaboradores, independentemente da sua idade	1	2	3	4	5	6	7
3.	Sinto que o líder da minha equipa faz um bom trabalho na gestão de pessoas de diferentes idades	1	2	3	4	5	6	7

7. Pense agora na **forma como a sua equipa olha para si própria**. Indique em que medida concorda com cada uma das seguintes afirmações. Continue, por favor, a utilizar a mesma a escala.

1.	Se a minha equipa encontrar numa situação difícil, conseguimos pensar em várias formas de sair dela.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Neste momento, somos uma equipa bem-sucedida.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Conseguimos pensar em várias formas de atingir os nossos objetivos de equipa.	1	2	3	4	5	6	7

4.	Nós, enquanto equipa, vemos com expectativa a vida que temos pela frente.	1	2	3	4	5	6	7
5.	O futuro reserva muitas coisas boas para a minha equipa.	1	2	3	4	5	6	7
6.	No geral, espero que nos aconteça mais coisas boas do que más.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Às vezes nós "forçamo-nos" a fazer coisas, quer nós queiramos ou não.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Quando estamos numa situação difícil, geralmente conseguimos encontrar uma solução.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Não nos incomoda se existirem pessoas que não gostem de nós.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Nós, enquanto equipa, estamos confiantes de que poderemos lidar eficientemente com eventos inesperados.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Nós, enquanto equipa, conseguimos resolver a maioria dos problemas se investirmos o esforço necessário.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Nós, enquanto equipa, conseguimos manter a calma ao enfrentar dificuldades, pois confiamos nas nossas capacidades para lidar com os problemas.	1	2	3	4	5	6	7

8. Pense nos **elementos que constituem a sua equipa de trabalho**. Por favor, continue a utilizar a mesma escala de resposta.

1.	Na minha equipa sabemos exatamente qual é o membro especialista numa determinada área	1	2	3	4	5	6	7
2.	Quando os membros da minha equipa dão informação ou indicações, faço questão de confirmar individualmente se estão corretas	1	2	3	4	5	6	7
3.	Sentimo-nos confortáveis em aceitar sugestões de outros membros da equipa sobre os procedimentos a seguir	1	2	3	4	5	6	7
4.	Confio no conhecimento dos outros membros da minha equipa	1	2	3	4	5	6	7
5.	A minha equipa tem poucos mal-entendidos sobre o que fazer	1	2	3	4	5	6	7
6.	Cada membro da minha equipa é especialista numa área de conhecimento relevante para o nosso projeto	1	2	3	4	5	6	7
7.	A minha equipa trabalha bem e de forma coordenada	1	2	3	4	5	6	7
8.	Cada membro da equipa é responsável por uma área de conhecimento distinta	1	2	3	4	5	6	7

9. Pense no trabalho realizado pela equipa durante o projeto (por exemplo, análise dos resultados, contacto entre os membros, reuniões, etc.). Indique a percentagem (%) de **tempo em que a sua equipa comunicou**, na última semana, através dos diferentes métodos. A soma dos quatro métodos de comunicação deverá corresponder a 100%.

1.	Face-a-face.	
2.	Comunicação áudio por telefone ou outros dispositivos através da Internet.	
3.	Comunicação visual através de Zoom, Teams ou outras plataformas <i>online</i> .	
4.	E-mail (correio eletrónico).	
		100%

10. As questões que se apresentam de seguida referem-se à forma como **atua enquanto membro da sua equipa**. Utilize, por favor, a seguinte escala:

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

1.	Tenho a iniciativa de desenvolver e dar sugestões relativamente a questões que podem influenciar o desempenho da minha equipa	1	2	3	4	5	6	7
2.	Tenho iniciativa de sugerir novos projetos que são benéficos para a minha equipa	1	2	3	4	5	6	7
3.	Apresento sugestões para melhorar os procedimentos de trabalho da minha equipa	1	2	3	4	5	6	7
4.	Tenho iniciativa de apresentar sugestões construtivas que ajudam a minha equipa a alcançar os seus objetivos.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Apresento sugestões construtivas para melhorar o funcionamento da minha equipa	1	2	3	4	5	6	7

11. Pense agora no **projeto em que a sua equipa está envolvida e na forma como trabalham uns com os outros**. Indique em que medida concorda ou discorda com cada afirmação. Continue a utilizar a mesma escala:

1.	Se alguém comete um erro neste equipa, geralmente isso é utilizado contra ele/ela	1	2	3	4	5	6	7
2.	É difícil pedir ajuda aos outros membro da equipa	1	2	3	4	5	6	7
3.	É seguro correr riscos dentro da minha equipa	1	2	3	4	5	6	7
4.	Os membros da minha equipa não toleram os erros uns dos outros	1	2	3	4	5	6	7
5.	Ninguém da minha equipa atuaria deliberadamente de forma a prejudicar um membro da equipa	1	2	3	4	5	6	7

12. Pense agora no **comportamento de liderança** da sua chefia. Indique em que medida concorda com cada uma das afirmações. Por favor, continue a utilizar a mesma escala:

O líder da nossa equipa...

1.	Responde prontamente às necessidades ou preocupações dos membros da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Envolve-se em ações que demonstram respeito e preocupação pelos membros da equipa	1	2	3	4	5	6	7
3.	Vai para além dos seus interesses pessoais pelo bem-estar da equipa	1	2	3	4	5	6	7
4.	Faz coisas para tornar agradável ser um membro da equipa	1	2	3	4	5	6	7
5.	Atenta pelo bem-estar pessoal dos membros da equipa	1	2	3	4	5	6	7

13. Continue a pensar na **atuação do líder da sua equipa**. Procure pensar na atuação do líder **na gestão remota da sua equipa** neste período de pandemia. Por favor, continue a utilizar a mesma escala de resposta.

O Líder encoraja a equipa...

1.	A ser responsável por determinar os métodos, procedimentos, e horários para a realização do trabalho remoto	1	2	3	4	5	6	7
2.	A decidir sobre quem faz o quê dentro da equipa	1	2	3	4	5	6	7
3.	A tomar a maioria das decisões relacionadas com o seu próprio trabalho remoto	1	2	3	4	5	6	7
4.	A resolver os seus próprios problemas enquanto se encontram em trabalho remoto	1	2	3	4	5	6	7
5.	A ser responsável pelos seus próprios assuntos durante o trabalho remoto.	1	2	3	4	5	6	7
6.	A avaliar o seu desempenho em trabalho remoto	1	2	3	4	5	6	7

14. Pense agora na forma como os membros da sua equipa **trabalham uns com os outros** na realização dos projetos em que estão envolvidos. Por favor, continue a utilizar a mesma escala de resposta.

Na minha equipa, eu e os outros membros da equipa ...

1.	Trocamos informações úteis que fazem o trabalho progredir	1	2	3	4	5	6	7
2.	Partilhamos conhecimentos que promovem o progresso do trabalho	1	2	3	4	5	6	7
3.	Partilhamos recursos que facilitam a realização das tarefas	1	2	3	4	5	6	7
4.	Garantimos que as nossas tarefas são concluídas a tempo	1	2	3	4	5	6	7
5.	Fazemos ajustes para cumprir os prazos	1	2	3	4	5	6	7
6.	Reorganizamos intuitivamente as nossas tarefas quando é necessário fazer mudanças	1	2	3	4	5	6	7

15. Pense agora na forma como os **membros da equipa comunicam** uns com os outros. Por favor, utilize a seguinte escala de resposta.

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

Os membros da minha equipa...

1.	Comunicam frequentemente entre si.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Comunicam frequentemente em reuniões espontâneas, conversas telefónicas, etc	1	2	3	4	5	6	7
3.	Partilham abertamente informações relevantes para a tarefa por todos os membros	1	2	3	4	5	6	7
4.	Estão satisfeitos com a pontualidade em que recebem informações da equipa	1	2	3	4	5	6	7
5.	Estão satisfeitos com a precisão das informações recebidas de outros membros	1	2	3	4	5	6	7
6.	Estão satisfeitos com a utilidade das informações recebidas de outros membros	1	2	3	4	5	6	7

16. As questões que se seguem dizem respeito às **competências de resolução de problemas** da sua equipa. Por favor, continue a utilizar a mesma escala:

1.	A minha equipa é eficaz em identificar problemas relevantes para a tarefa	1	2	3	4	5	6	7
2.	A minha equipa é eficaz a definir os problemas	1	2	3	4	5	6	7
3.	A minha equipa é eficaz de gerar soluções alternativas	1	2	3	4	5	6	7
4.	A minha equipa é eficaz em rever alternativas	1	2	3	4	5	6	7
5.	A minha equipa é eficaz na avaliação das opções	1	2	3	4	5	6	7

17. Pense agora no **líder da sua equipa**. Por favor, continue a utilizar a mesma escala.

1.	Procura feedback para melhorar as interações com outros	1	2	3	4	5	6	7
2.	Reavalia as suas decisões quando confrontado com diferentes posições	1	2	3	4	5	6	7
3.	Diz exatamente o que quer dizer	1	2	3	4	5	6	7
4.	Está disposto a admitir erros quando são feitos.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Demonstra emoções e sentimentos	1	2	3	4	5	6	7
6.	Ouve diferentes pontos de vista atentamente antes de chegar a conclusões	1	2	3	4	5	6	7
7.	Toma decisões éticas	1	2	3	4	5	6	7
8.	Toma decisões com base nas suas crenças	1	2	3	4	5	6	7
9.	Demonstra competência através das suas palavras e ações	1	2	3	4	5	6	7
10.	Mobiliza e promove um sentido coletivo de missão	1	2	3	4	5	6	7
11.	Comunica uma visão clara do futuro	1	2	3	4	5	6	7
12.	Fala do futuro com otimismo	1	2	3	4	5	6	7
13.	Demonstra uma forte convicção nas suas crenças e valores	1	2	3	4	5	6	7

18. Pense agora na forma como os membros da equipa se relacionam uns com os outros. Continue a utilizar a mesma escala:

1.	Nesta equipa, as pessoas podem contar umas com as outras.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Temos total confiança na capacidade dos membros para realizarem as tarefas	1	2	3	4	5	6	7
3.	Nesta equipa as pessoas mantêm a sua palavra	1	2	3	4	5	6	7
4.	Nesta equipa, as pessoas têm em consideração os interesses das outras	1	2	3	4	5	6	7
5.	Existem algumas pessoas na equipa que têm agendas ocultas.	1	2	3	4	5	6	7

19. Olhe agora para a sua organização como um todo. Continue a utilizar a mesma escala.

1.	O trabalho desenvolvido por esta equipa traduz-se, sem qualquer dúvida, em valor acrescentado quer para a empresa quer para os clientes.	1	2	3	4	5	6	7
2.	As capacidades desta equipa são raras e difíceis de encontrar no mercado.	1	2	3	4	5	6	7
3.	É difícil de encontrar no mercado uma equipa que fosse capaz de substituir esta equipa	1	2	3	4	5	6	7
4.	A empresa tem uma estrutura e organização capaz de tirar verdadeiro partido desta equipa	1	2	3	4	5	6	7

20. As questões que se seguem, dizem respeito à **forma como a sua equipa funciona enquanto grupo**. Indique, por favor, com que **frequência** cada uma destas situações se verifica na realização do vosso trabalho. Utilize, por favor, a seguinte escala:

Nunca	Raramente	Poucas vezes	Às vezes	Muitas vezes	Quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5	6	7

1.	Existem conflitos pessoais entre os membros da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Existe atrito entre os membros da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Existe conflito de ideias entre os membros da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Existe desacordo entre os membros sobre a forma de distribuir o tempo disponível na realização de tar	1	2	3	4	5	6	7
5.	Existe confronto e opiniões sobre o trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Existe desacordo na equipa em relação às ideias expressas por alguns membros.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Existe desacordo entre os membros sobre o tempo que é necessário despender para realizar as tarefas.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Os conflitos pessoais são evidentes.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Os membros da equipa estão em desacordo em relação à rapidez com que as tarefas devem ser realizadas.	1	2	3	4	5	6	7

Para terminar, gostaríamos de lhe solicitar alguns dados sociodemográficos, indispensáveis ao tratamento estatístico dos questionários:

1. **Sexo:** ☐ Masculino ☐ Feminino

2. **Idade:** _____ anos

3. **Função que exerce na empresa:** _____

4. **Há quanto tempo trabalha nesta Empresa?**

☐ Menos de 1 anos ☐ 1 a 3 anos ☐ 3 a 5 anos ☐ 5 a 7 anos ☐ Mais de 7 anos

5. **Número de pessoas que trabalham na sua equipa (não incluindo o líder):** _____

MUITO OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!