



**INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA**

**O impacto da Liderança Autêntica na Vantagem
Competitiva das Organizações: O papel mediador do Capital
Psicológico das Equipas**

Catarina Costa da Gandra

**Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria
Organizacional**

Orientadores:

**Prof.^a Doutora Ana Margarida Soares Lopes Passos,
Professora Associada,
Iscte-IUL**

julho, 2021



**BUSINESS
SCHOOL**

**Departamento de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional (IBS)**

**O impacto da Liderança Autêntica na Vantagem Competitiva
das Organizações: O papel mediador do Capital Psicológico
das Equipas**

Catarina Costa da Gandra

**Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria
Organizacional**

Orientadores:

**Prof.^a Doutora Ana Margarida Soares Lopes Passos,
Professora Associada,
Iscte-IUL**

julho, 2021

Agradecimentos

A oportunidade de poder fazer um Mestrado é extremamente única e importante para o percurso profissional e pessoal de qualquer um. Assim, começo por agradecer aos meus pais, por me apoiarem sempre financeira e emocionalmente no percurso que acredito ser o melhor para mim e para a minha formação. Por todo o esforço e preocupação que revelaram ao longo do meu percurso escolar e o orgulho que demonstram sempre ter. Sem vocês não era ninguém.

Aos meus irmãos, os meus melhores amigos, pelas dicas e conselhos e acima de tudo, por me apoiarem sempre.

Ao meu namorado Rafael por ser uma ajuda incansável em todas as etapas da minha vida, por me motivar a ser uma pessoa melhor todos os dias pelo seu exemplo e por me permitir sair da minha zona de conforto.

À minha Cris, melhor amiga de uma vida e irmã de armas, parceira de ondas de loucura.

À Patrícia e à Carolina simplesmente por existirem e por estarmos juntas mesmo estando cada uma a seguir o seu percurso profissional.

À Rita por me divertir sempre que a desmotivação me consumiu e pela espontaneidade com que presenteia a minha vida.

Ao Camarão por nunca duvidar das minhas capacidades e estar sempre lá.

Ao Chinita, por ser como um irmão para mim e por me tratar como família.

À Mariana por me abrir os olhos sempre que recebo menos do que ela pensa que eu mereço.

À Lúcia, por ser um exemplo de mulher e por ser a minha guru.

À Marisa por ser minha parceira desde o ballet até ao momento em que me candidato a Mestre.

À Matilde e Carolina por serem as minhas Cheetah.

Às Estrelas por caminharmos juntas neste curso.

À minha orientadora, Prof.^a Doutora Ana Margarida Passos por acreditar nas minhas ideias e sair da sua zona de conforto com este estudo.

A todos aqueles que acreditam no meu potencial, que nunca me deixam desistir e que me fazem ser a Catarina que sou hoje.

Obrigada.

Resumo

Os recursos humanos têm sido, cada vez mais, observados como uma mais-valia das organizações, suscetível de gerar uma vantagem competitiva face à concorrência. A literatura apresenta uma tendência na qual a liderança autêntica e o capital psicológico das equipas são caracterizados como mecanismos que frequentemente fomentam o desenvolvimento desta vantagem competitiva. Este estudo pretende testar a influência dos líderes autênticos na mediação das capacidades psicológicas grupais na aquisição de uma vantagem competitiva. Assim, dois questionários foram utilizados como método de recolha de dados (um para os colaboradores e outro para os líderes), com uma amostra de 47 equipas (47 líderes e 162 colaboradores) e as hipóteses formuladas foram testadas ao nível grupal. De uma forma geral, os resultados corroboram as hipóteses consideradas. De facto, o resultado da mediação do capital psicológico das equipas nas restantes variáveis revelou-se verdadeiramente significativo, uma vez que a liderança autêntica por si só não demonstrou resultados diretos na aquisição de uma vantagem competitiva, mas sim mediante o desenvolvimento dos recursos psicológicos das equipas. Porém, e apesar do resultado ter sido satisfatório uma vez que se confirmaram as suposições iniciais, serão apresentadas as implicações deste estudo e sugeridas novas diretrizes para futuras investigações.

Palavras-chave: liderança autêntica; capital psicológico; equipas; vantagem competitiva das organizações.

Abstract

Human resources have been increasingly seen as a valuable source for organizations, allowing companies to develop a competitive advantage over their competitors. The literature presents a trend in which authentic leadership and the psychological capital of teams are characterized as mechanisms that often foster the development of this competitive advantage. The present study aims to test the influence of authentic leaders through the moderating role of group psychological capabilities in the acquisition of a competitive advantage. Thus, two questionnaires were used as the method of data collection (one for leaders and other for employees), with a sample of 47 teams (47 leaders and 162 employees) and the hypotheses formulated were tested at a group level. Overall, the results corroborate the hypotheses raised. In fact, the result of the mediation of psychological capital of teams on the remaining variables was truly significant, since authentic leadership itself did not show direct results in the acquisition of a competitive advantage, but rather through the development of psychological resources of teams. However, and despite the results have been satisfactory – since the initial assumptions were confirmed –, the implications of this study will be presented and new guidelines for future research will be suggested.

Keywords: authentic leadership; psychological capital; teams; competitive advantage.

Índice

Índice de Quadros	iix
Índice de Figuras	xii
Capítulo 1. Introdução	1
Capítulo 2. Revisão da Literatura	5
2.1. Capital Psicológico das Equipas	5
2.1.1. Recursos Psicológicos Positivos	5
2.1.2. Recursos Psicológicos Positivos das Equipas	6
2.2. Liderança Autêntica	7
2.2.1. Autenticidade	7
2.3. Vantagem Competitiva das Organizações	10
2.3.1. Modelo VRIO	10
2.3.2. Liderança Autêntica e PsyCap das Equipas como Fonte de Vantagem Competitiva	11
Capítulo 3. Metodologia	15
3.1. Amostra	15
3.2. Procedimento de Recolha de Dados	15
3.3. Operacionalização das Variáveis	16
Capítulo 4. Resultados e Discussão	19
4.1. Resultados	19
4.1.1. Agregação, estatísticas descritivas e correlações das variáveis em estudo	19
4.1.2. Testes de Hipóteses	20
4.1.3. Resultados da Mediação do Capital Psicológico das Equipas na Liderança Autêntica e na Vantagem Competitiva	21
4.2. Discussão	22
Capítulo 6. Conclusões e Recomendações	27
Referências Bibliográficas	31
Anexo A - Questionário ao Líder	37
Anexo B – Questionário aos Colaboradores	39

Índice de Quadros

Quadro 1 - R_{wg} , médias, desvios-padrão e correlações das variáveis de estudo	19
Quadro 2 – Testes de Hipóteses	20
Quadro 3 – Resultados da Regressão de uma Mediação Simples	21

Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo Concetual de Investigação

14

CAPÍTULO 1

Introdução

A Globalização derivada dos diversos desenvolvimentos das últimas décadas propiciou uma crescente exigência nos mercados. Assim, a procura por uma estrutura empresarial competitiva aumentou exponencialmente, impondo às organizações a necessidade de criar mecanismos que garantam um posicionamento diferenciador face à concorrência (Barney & Wright, 1998; Coff & Kryscynski, 2011; Kamukama, 2013; Koszewska, 2004; Stroh & Caligiuri, 1998).

Qualquer função suscetível de angariar para as organizações uma vantagem competitiva pode considerar-se valiosa. Assim, os contributos da função de recursos humanos estão cada vez mais a ser percecionados como relevantes (Stroh et al., 2010), uma vez que consideram os colaboradores das organizações como um dos recursos mais importantes para a criação de uma vantagem competitiva (Pfeffer, 1994). Atualmente, o que as organizações procuram para a valorização deste recurso é a constituição de equipas na estrutura empresarial – fulcrais para o bom desempenho de uma organização (West et al., 2009) – que tenham a possibilidade de ser promovidas ou valorizadas (Luthans & Youssef, 2004), mediante o desenvolvimento dos seus recursos psicológicos¹, isto é, do capital psicológico, ou em abreviatura, PsyCap (Youssef & Luthans, 2007). Também os desenvolvimentos das últimas décadas colocaram exigências e desafios aos líderes. As organizações têm apostado na seleção e desenvolvimento de líderes autênticos, definidos como indivíduos verdadeiros consigo próprios, tendo em conta os seus valores e crenças, e que se comportam de maneira consistente com os mesmos (Bartz & Bartz, 2018), uma vez que segundo alguns autores, também estes se podem constituir como fonte de vantagem competitiva (Clapp-smith et al., 2009).

A literatura comprova que uma das tendências nesta área é o foco na compreensão dos preditores do capital psicológico, pelo que a liderança autêntica surge frequentemente como um potencial preditor para facilitar o desenvolvimento do PsyCap nos indivíduos (Newman et al., 2014). Segundo o mesmo autor, mesmo que as equipas demonstrem altos níveis de PsyCap, a liderança deverá canalizar isso da maneira correta, por forma a orientar os comportamentos que geram melhores resultados. Investigadores recomendam uma “liderança estratégica que avalie, mude, estimule e reconfigure recursos intangíveis (como o capital humano) para criar vantagem competitiva sustentável” (Newman et al., 2014, p. 132).

¹ Autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência.

Embora pesquisas anteriores tenham já indicado que os líderes que apresentam maior lealdade aos seus valores serão mais bem-sucedidos, o número de estudos empíricos que interligam especificamente a autenticidade aos indicadores de desempenho organizacional é muito escasso. De facto, a maioria dos estudos sublinha maioritariamente uma abordagem tradicional de liderança, com foco no comportamento dos líderes e o impacto destes nas percepções dos seguidores (Clapp-smith et al., 2009). Porém, estudos recentes analisam a hipótese do capital psicológico influenciar as respostas dos seguidores aos diferentes comportamentos da liderança (Newman et al., 2014), pelo que, quando o foco é o capital psicológico dos seguidores, este está relacionado com os resultados do seu desempenho (Clapp-smith et al., 2009), uma vez que causam níveis elevados de eficácia e desenvolvimento nas organizações (Luthans, Youssef, et al., 2007; Youssef & Luthans, 2007).

Apesar de a autenticidade ter sido teorizada por diversos autores como um meio para alcançar resultados organizacionais favoráveis, o impacto desta por si só na aquisição de uma vantagem competitiva, bem como a partir do desenvolvimento dos recursos psicológicos dos colaboradores carece de investigação. Isto é, se o PsyCap das equipas promovido pelos líderes autênticos é um recurso humano inexplorado que apresenta potencial para gerar vantagem competitiva por meio de características como o valor, raridade, inimitabilidade e apoio pela organização.

Neste sentido, e uma vez que a liderança autêntica e o capital psicológico das equipas estão sempre implícitos como uma vantagem competitiva – mas que nunca é medido e estudado como vantagem efetiva –, importa compreender o que a literatura propõe e colmatar este defeito mediante o estudo do impacto da liderança autêntica no capital psicológico das equipas e na vantagem competitiva das organizações.

Assim, pretende averiguar-se se os estilos de liderança autênticos, embora frequentemente percecionados como um antecedente do PsyCap, são suscetíveis de facilitar a implementação do mesmo (Newman et al., 2014). Além disto, ampliar-se as evidências já expostas em relação ao PsyCap e respetiva produção dos resultados esperados, referidos por Newman et al. (2014), isto é, mais fortes para indivíduos que trabalham em contextos de equipa estimulantes e de apoio. E, por fim, providenciar um contributo significativo para as organizações que desejam alcançar uma atitude competitiva no mercado, aferindo se a aplicação das “vantagens baseadas nas pessoas” mencionadas por Coff e Kruscynski (2011, p. 1430), pode constituir-se, segundo os mesmos autores, como base para uma empresa gerar maior valor do que a concorrência, como resultado da sua capacidade de aceder e utilizar o conhecimento, competências e capacidades dos colaboradores.

Assim, esta dissertação procura responder a este desafio, a partir da investigação da influência da liderança autêntica na vantagem competitiva das organizações pela mediação do capital psicológico das equipas.

Responder a estas questões torna-se relevante, uma vez que poderá permitir uma maior abertura à temática e contribuir para uma maior consciencialização por parte dos responsáveis de gestão de topo das empresas, promovendo a compreensão e futura integração de um sistema organizacional altamente competitivo por meio dos recursos humanos.

A presente dissertação encontra-se estruturada em 5 capítulos. No primeiro capítulo apresentam-se sucintamente os estudos já realizados na área e a relevância da presente investigação. O segundo capítulo, correspondente à revisão de literatura, aborda as três variáveis em estudo – liderança autêntica, capital psicológico das equipas e vantagem competitiva – as ligações que as mesmas estabelecem entre si e expostas as hipóteses de investigação que surgem a partir dessa relação. Seguidamente, no terceiro capítulo propõe-se a metodologia que inclui a apresentação do modelo de investigação, a descrição da medida das variáveis e correspondente instrumento utilizado para a recolha de dados e finalizando com a caracterização da amostra. Num quarto momento, são apresentados os resultados das hipóteses e a discussão dos mesmos. Por último, são apresentadas as principais conclusões, limitações do estudo e sugestões para futuras investigações.

CAPÍTULO 2

Revisão da Literatura

2.1. Capital Psicológico das Equipas

2.1.1. Recursos Psicológicos Positivos

O capital humano tem sido apontado por muitos investigadores (Adler & Kwon, 2002; O’Leary et al., 2002) como fonte viável de vantagem competitiva para o sucesso organizacional (Toor & Ofori, 2010), uma vez que tem sido apresentado como o recurso universal mais valioso e imperfeitamente imitável (Crook et al., 2011; Kogut & Zander, 1992). Coff e Kriscynski (2011) concetualizam o capital humano como as “vantagens baseadas em pessoas” (p. 1430), alegando que estas consistem na aptidão de uma empresa para gerar maior valor que a concorrência, como resultado da sua capacidade de aceder e utilizar o conhecimento e competências dos colaboradores.

O PsyCap (Youssef & Luthans, 2007) é uma estratégia de gestão que ajuda as organizações a capitalizar os seus recursos humanos existentes e potenciais (Luthans & Youssef, 2004; Youssef & Luthans, 2007), que oferece várias vantagens individuais, de liderança ou até organizacionais (Toor & Ofori, 2010). O PsyCap, definido como “forças de recursos humanos positivamente orientadas e capacidades psicológicas que podem ser medidas, desenvolvidas e geridas para melhorar o desempenho no local de trabalho” (Luthans & Youssef, 2004, p. 15). É também descrito como uma tendência motivacional, que influencia de forma positiva as atitudes desejadas, os comportamentos e o desempenho dos colaboradores e pode neutralizar atitudes e comportamentos indesejados (Toor & Ofori, 2010). Deste modo, e segundo os mesmos autores, o PsyCap é uma nova dimensão que constrói capacidades psicológicas positivas e eleva a cultura da organização a outro nível, no qual o potencial humano é o mais valorizado.

Os quatro recursos psicológicos principais para a literatura da psicologia positiva que formam o construto de PsyCap são a autoeficácia, a esperança, o otimismo e a resiliência (Luthans, Youssef, et al., 2007; Youssef & Luthans, 2007). Embora cada um dos componentes do PsyCap tenha o potencial para influenciar a motivação e o desempenho separadamente, Luthans et al. (2005) afirmam que a combinação das quatro dimensões supramencionadas tem um impacto muito maior nas atitudes, atividades e desempenho dos colaboradores.

Em primeiro lugar destaca-se a autoeficácia, baseada na teoria cognitiva social de Bandura (1997), que se refere a uma autoconfiança nas capacidades pessoais que mobilizam a motivação, recursos cognitivos e ações com o propósito de atingir níveis de desempenho elevados (Stajkovic & Luthans, 1998, citado por Newman et al., 2014). Indivíduos com autoeficácia elevada revelam geralmente uma crença mais forte na sua capacidade de controlar os resultados e ter sucesso ao enfrentar desafios difíceis, em comparação com aqueles que têm uma autoeficácia baixa (Bandura, 1997).

A esperança direciona a energia de um indivíduo para os seus objetivos e aumenta a capacidade de desenvolver caminhos alternativos para os alcançar (Luthans, Avey, et al., 2008).

O otimismo refere-se à expectativa individual de obter resultados positivos (Scheier, Carver, & Bridges, 2001, citado por Newman et al., 2014).

Por último, a resiliência refere-se à capacidade de um indivíduo recuperar das adversidades, incertezas, risco ou falhas e adaptar-se a contextos de *stress* (Masten & Reed, 2002; Tugade & Fredrickson, 2004, citado por Newman et al., 2014).

2.1.2. Recursos Psicológicos Positivos das Equipas

Luthans et al. (2007) constataram não existir indícios de investigação nos mecanismos pelos quais o capital psicológico se desenvolvia lateralmente, no seio das equipas. Deste modo, Walumbwa et al. (2011) desenvolveram uma medida coletiva de PsyCap, a qual descreveram como o produto de trocas interativas entre membros de equipas, que procurem atingir objetivos coletivos desejados. O PsyCap coletivo pode desenvolver-se mediante modelos mentais, isto é, quando os membros das equipas organizam estruturas de conhecimento relativamente a tarefas, ferramentas, papéis, metas e capacidades de um modo similar (Lim & Klein, 2006).

Embora as investigações normalmente concetualizem o PsyCap ao nível individual e como uma característica do indivíduo, este pode ser estudado como um fenómeno grupal (Heled et al., 2016). Segundo Bandura (1997), o “capital psicológico coletivo” define-se como o “estado de desenvolvimento psicológico partilhado por um grupo, que é caracterizado pelos quatro atributos do capital psicológico de nível individual” (p. 477). O mesmo autor ampliou o termo de eficácia individual para eficácia coletiva, afirmando que um grupo partilha uma crença comum quanto à uniformização das capacidades dos seus membros.

Investigadores identificaram também o otimismo e a esperança como recursos com potencial para as equipas. Por exemplo, West, Patera e Carsten (2009) alegam que um grupo pode partilhar crenças e expectativas acerca da probabilidade de alcançar resultados positivos (otimismo) e pode desenvolver uma capacidade partilhada de delinear caminhos alternativos

por forma a atingir os seus objetivos (esperança). Deste modo, uma equipa pode elevar os respetivos atributos individuais de otimismo e esperança para um nível grupal.

Também a dimensão de resiliência é tratada por alguns investigadores como um fenómeno coletivo (Horne & Orr, 1998). Argumentam que a resiliência de equipas se refere à capacidade coletiva de adaptação face a um ambiente de mudança (Heled et al., 2016). De acordo com os mesmos autores, esta capacidade positiva permite às equipas lidar de forma efetiva com situações de desconforto e *stress*.

Heled et al. (2016) defendem que o PsyCap coletivo desempenha um papel importante e significativo na motivação e ênfase atribuído a atitudes e comportamentos dos membros da equipa como indivíduos. Isto porque os encoraja a procurar um maior envolvimento e ajuda aos outros, que ultrapassa os requisitos formais e oficiais do seu trabalho (*Organizational Citizenship Behavior – OCB*²).

Os preditores do PsyCap têm sido alvo de pesquisa por vários investigadores, sendo que a liderança autêntica tem sido apontada por muitos como um preditor importante ao nível individual (Newman et al., 2014; Toor & Ofori, 2010; Walumbwa et al., 2011). No entanto, no que diz respeito ao nível coletivo, embora vários investigadores tenham apelado à integração de todos os atores no processo de liderança (nomeadamente, seguidores e líderes) e o contexto em que estão inseridos (Clapp-smith et al., 2009), o número de estudos é mais escasso, pelo que não existe evidência suficiente no que concerne ao papel dos seguidores no processo de liderança. De acordo com os mesmos autores, deve adotar-se uma abordagem mais integrativa. Deste modo, o papel dos líderes autênticos revela uma importância significativa, uma vez que a crença genuína e autêntica no valor das pessoas, a motivação e o desejo de desenvolver os seus pontos fortes e os recursos psicológicos mostram-se fulcrais para o desenvolvimento do PsyCap (Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

2.2. Liderança Autêntica

2.2.1. Autenticidade

A liderança autêntica foi definida como "um padrão de comportamento do líder que se baseia e promove capacidades psicológicas positivas; um clima ético positivo; uma maior autoconsciência; uma perspetiva interna moral; processamento equilibrado de informações; transparência relacional por parte dos líderes (...), que promove o autodesenvolvimento positivo" (Walumbwa et al., 2008, p. 94).

² Comportamento de Cidadania Organizacional.

De acordo com os mesmos autores, a autoconsciência refere-se à dimensão na qual os líderes parecem compreender os seus pontos fortes, motivações e fraquezas e como os outros percebem a sua liderança. A perspectiva interna moral concerne aos comportamentos do líder, guiados por padrões morais internos, em oposição aos comportamentos baseados na pressão externa de colegas e de outras exigências organizacionais. O processamento equilibrado de situações diz respeito a um comportamento menos suscetível à negação, distorção e a reações excessivas por parte do líder. Por fim, a transparência relacional refere-se aos comportamentos do líder que visam promover a confiança a partir da divulgação ou partilha aberta de informação e expressão dos seus verdadeiros pensamentos e sentimentos.

Woolley et al. (2011) encontraram uma relação positiva entre a liderança autêntica e o PsyCap. Luthans e Avolio (2003) sugerem que a autenticidade é representada em parte pelas capacidades psicológicas positivas, isto é, o capital psicológico. Clapp-smith et al. (2009) consideram que a liderança autêntica se identifica com um construto basilar que pode influenciar líderes que exibem vários estilos e comportamentos distintos de liderança, abrindo uma área inexplorada na pesquisa do tema.

Os líderes autênticos são aqueles que demonstram um padrão de abertura e clareza no seu comportamento para com os outros, partilham informação necessária para a tomada de decisões, aceitam os contributos dos outros e fornecem respostas construtivas para os seus seguidores (Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2005). Tendencialmente, e em resultado do supramencionado, os seguidores denotam maior esperança, são mais eficazes, otimistas e resilientes, adquirindo assim um nível de capital psicológico maior (Luthans, Avolio, et al., 2007; Youssef & Luthans, 2007).

Gardner et al. (2005) recomendaram que quando se considerasse a liderança autêntica, se entendesse de forma igualmente importante o papel do seguidor na compreensão deste processo, sendo que também Luthans, Norman e Hughes (2006, citado por Clapp-smith et al., 2009), sugerem esta abordagem mais integrativa para estudar a liderança e o comportamento organizacional, uma vez que os seguidores e as suas respostas são centrais no processo de liderança autêntica (Woolley et al., 2011).

Diversos investigadores sugerem que quando os seguidores acreditam que quando as suas equipas têm um líder autêntico, adquirem uma maior confiança nos líderes e tornam-se mais motivados para investir tempo e recursos com vista à obtenção de resultados positivos no futuro (Clapp-smith et al., 2009).

Cumulativamente, os líderes autênticos podem também solicitar opiniões de membros individuais do grupo e utilizar as suas ideias para fortalecer o grupo inteiro (Gardner et al.,

2005), uma vez que, segundo Kirkman e Rosen (1999), quando os líderes utilizam ideias dos membros, estes tornam-se mais confiantes nas suas capacidades e reforçam a eficácia coletiva, termo desenvolvido por Jones e George (1998). Os líderes estão profundamente conscientes do seu pensamento e comportamento, do contexto em que atuam e das percepções dos outros, bem como dos seus próprios valores morais, conhecimento e força (Avolio et al., 2004). Assim, quando isto ocorre, os seguidores adquirem uma visão mais concreta dos objetivos e desafios organizacionais (Clapp-smith et al., 2009).

De acordo com os autores supracitados e com base na teoria do contágio social de Meindl (1995), percepções partilhadas de liderança autêntica apresentam uma maior probabilidade de surtir efeito ao nível grupal. Walumbwa et al. (2011) constataram que o PsyCap coletivo da equipa mediava totalmente a relação entre a liderança autêntica e o desempenho do grupo, uma vez que interações entre membros de equipas, reforçam o sentimento do grupo relativamente aos líderes, gerando percepções partilhadas e independentes do nível individual (Clapp-smith et al., 2009).

Deste modo, e de acordo com Avolio et al. (2004), este tipo de líder não demonstra preocupação apenas com a sua autenticidade pessoal, mas também com o método como essa autenticidade pode ser transmitida a outras pessoas, por forma a influenciar os seguidores a trabalhar com o propósito de atingir metas e objetivos comuns.

Walumbwa et al. (2011) não encontram evidências na literatura sobre os mecanismos pelos quais a liderança autêntica exerce influência em comportamentos efetivos nas organizações. No entanto, e segundo Clapp-smith et al. (2009), quanto mais os seguidores acreditarem que os seus líderes estão a ser verdadeiros consigo próprios e a comportar-se em concordância com aquelas que são as suas crenças profundas, maior é a probabilidade de os seguidores se tornarem mais dedicados à equipa.

Uma vez que os líderes têm uma maior probabilidade de atingir resultados por meio do seu carácter genuíno, foco no investimento, desenvolvimento das capacidades e participação dos seus colaboradores (Ilies et al., 2005), quando elegem uma abordagem ética e equilibrada na tomada de decisões, ao invés de se precipitarem, os seguidores mostram maior predisposição a confiar nas futuras ações do líder, uma vez que utilizam experiências passadas para prever respostas futuras (Clapp-smith et al., 2009). Tais características e ações de liderança autêntica revelam-se fundamentais para construir uma esperança coletiva e torná-la capital psicológico (Walumbwa et al., 2011).

Quando os líderes utilizam abordagens ativas, adaptativas e positivas de resolução de problemas têm mais probabilidade de motivar e desafiar os membros do grupo a fazer o mesmo

(Walumbwa et al., 2011), resultando em níveis elevados de otimismo coletivo que reforçam também o capital psicológico coletivo.

A investigação na liderança deve afastar-se da abordagem hierárquica, centrada no líder, focando-se numa abordagem mais integrativa (Avolio, 2007; Johns, 2006; Meindl, 1995).

Considerando a fundamentação teórica supramencionada, propõe-se a seguinte hipótese de investigação:

H1: A Liderança Autêntica influencia positivamente o Capital Psicológico das Equipas.

2.3. Vantagem Competitiva das Organizações

2.3.1. Modelo VRIO

Os recursos humanos, mediante o investimento no capital humano, como por exemplo a formação profissional, são a chave para uma competitividade crescente, uma vez que contribuem para o aumento das capacidades dos colaboradores (Yussof & Ismail, 2002). Barney e Hesterly (2010, citado por Pesic et al. 2012), dividem recursos em dois grupos: tangíveis e intangíveis. Os recursos tangíveis são os físicos e financeiros (Cater & Cater, 2009), por outro lado, os intangíveis são os inimitáveis, como a cultura organizacional por exemplo com valores, atitudes, comportamentos, colaboração e relações entre colaboradores. O uso da potencialidade deste recurso intangível, que inclui o conhecimento e capacidades dos colaboradores, é fortemente condicionado pelo apoio da gestão de topo e da motivação dos colaboradores para o usarem e torná-lo disponível na empresa (Pesic et al., 2012).

De acordo com Pesic et al. (2012), a contribuição dos recursos humanos para a melhoria da posição competitiva de uma empresa depende das suas características, mais especificamente, da qualidade do seu desempenho. Esta mensuração pode ser analisada a partir do modelo VRIO, desenvolvido por Barney (2001), que analisa os elementos valor (V), raridade (R), inimitabilidade (I) e apoio pela organização (O).

Segundo Pesic et al. (2012), apesar de necessário o valor dos recursos humanos, não constitui condição suficiente para garantir vantagem competitiva. O autor defende ainda que quando as equipas apresentam as mesmas características em organizações concorrentes, então estas não devem constituir a base para garantir vantagem competitiva em nenhuma organização. Características valiosas, mas comuns, permitem apenas às empresas uma posição de equidade face à concorrência. Se o recurso não for raro, não conseguirá assegurar uma conquista superior à concorrência (Pesic et al., 2012). Deste modo, e segundo o mesmo autor, as organizações

devem desenvolver e explorar as características raras e especiais dos colaboradores, neste caso das equipas, por forma a ganhar vantagem competitiva.

Pesic et al. (2012) admitem que a inimitabilidade é o elemento do modelo VRIO mais difícil de examinar e analisar, dado que com tempo e dinheiro suficiente quase todos os recursos são suscetíveis de imitação. Isto é, se a concorrência conseguir imitar as características dos colaboradores de uma empresa, então, com o tempo, tal irá constituir-se como a base de uma equidade competitiva e não de uma vantagem competitiva. Assim sendo, a análise deste elemento, segundo Pesic et al. (2012), estará dependente do cálculo do tempo necessário à concorrência para copiar um recurso. Seja como for, a personalidade da organização será construída pelos seus colaboradores, que os quais, por sua vez, providenciam uma identidade à empresa, que é extremamente difícil de reproduzir (Pesic et al., 2012).

As características de recursos humanos mencionadas são suscetíveis de tornar-se fonte de vantagem competitiva se uma organização fizer uma gestão eficaz. A organização define os procedimentos e sistemas que permitem uma utilização total do potencial dos recursos humanos. Com este propósito, as empresas têm de definir certos mecanismos, necessariamente focados no desenvolvimento do conhecimento e capacidades dos colaboradores e nos incentivos que têm de encorajá-los (Pesic et al., 2012).

Barney e Wright (1998) mencionam Kelleher, *Chief Executive Officer*³, ou CEO da companhia Southwest Airlines, que acredita que os altos níveis de desempenho dependem da cultura organizacional, não sendo simplesmente passíveis de imitação. Kelleher sumariza a visão baseada nos recursos⁴ da vantagem competitiva quando afirma "Possivelmente alguém poderia igualar o preço? Possivelmente poderia. E possivelmente alguém poderia igualar a qualidade de serviço, que constitui um grande valor? Possivelmente poderia. Mas a única coisa que poderiam descobrir ser muito difícil de igualar seria o espírito dos nossos e a atitude que manifestam relativamente aos nossos clientes" (Barney & Wright, 1998, p. 9).

2.3.2. Liderança Autêntica e PsyCap das Equipas como Fonte de Vantagem Competitiva

Um gestor de recursos humanos deve preocupar-se em desenvolver e promover características dos recursos humanos da empresa que não podem ser facilmente imitados pela concorrência

³ Diretor Executivo/Geral.

⁴ A visão baseada nos recursos é a teoria baseada no conhecimento, que afirma que o conhecimento heterogêneo existe nas organizações e a capacidade de criar e aplicar conhecimento são os determinantes principais da vantagem competitiva (Kamukama, 2013).

(Barney & Wright, 1998). No entanto, as características que garantem a vantagem competitiva são, como já mencionado, difíceis de especificar (Barney & Wright, 1998). Esta vantagem não está dependente, como se assume tradicionalmente, de recursos naturais, tecnológicos ou económicos, uma vez que estes são fáceis de reproduzir (Kamukama et al., 2011). Tais recursos que são concetualizados por vários investigadores como “mais-valias invisíveis”, que efetivamente se constituem como recursos de capital intelectual⁵ (Kamukama, 2013). O mesmo autor refere investigadores que admitem que uma vantagem competitiva sustentável não se encontra em mais-valias físicas e de capital financeiro, mas sim na canalização eficaz dos recursos intelectuais considerados únicos, como o capital psicológico.

O PsyCap tem sido identificado como uma fonte altamente valiosa de vantagem tão competitiva quanto o capital financeiro, de conhecimento, reputação e social (Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2005; Luthans, Norman, et al., 2008). Além disso, Mathe e Scott-Halsell (2012) revelaram que a perceção dos colaboradores, no que concerne ao prestígio externo, está positivamente associada ao seu nível de PsyCap.

De acordo com a teoria baseada nos recursos, a vantagem competitiva sustentável é influenciada pelos recursos que são valiosos, raros, não substituíveis e difíceis de imitar que caracterizam a organização (Barney, 1991).

Apesar de Luthans e Youssef (2004) considerarem que a liderança é um fator suscetível de dificultar a competição nas organizações, Newman et al. (2014) advogam que mesmo que as equipas demonstrem altos níveis de PsyCap, a liderança pode assumir-se como necessária para uma canalização correta na orientação dos comportamentos que geram melhores resultados. Barney e Wright (1998) sustentam que os líderes desempenham um papel crucial na gestão do contributo humano da organização, sendo referidos como o maior potencial para garantir uma vantagem competitiva sustentável. Devem, neste sentido, focar a sua atenção e atividade nos aspetos dos recursos da organização que hão de garantir vantagem competitiva (Barney & Wright, 1998). De acordo com os mesmos autores, grande parte da literatura popular em gestão de topo parece definir certos CEOs, como fonte de vantagem competitiva. Isto é, que as empresas que têm um bom CEO ou líder podem possuir uma fonte de vantagem competitiva sustentável.

No entanto, e de acordo com Barney e Wright (1998), embora estes indivíduos sejam valiosos, se os mercados de trabalho forem eficientes, eles poderão não ser fonte de vantagem

⁵ Grupo de complementos de conhecimento que são atribuídos a uma organização e que contribuem para uma melhoria da sua posição competitiva através da harmonização, orquestração e ativação dos seus recursos de conhecimento, tendo em vista a criação de valor (Kamukama, 2013).

competitiva sustentável, uma vez que diversas mudanças recentes de gestores de topo de uma empresa para outra, bem como o rápido aumento da sua remuneração, exemplificam a futilidade de procurar vantagem competitiva sustentável a partir das capacidades de apenas um líder.

Por outro lado, e de acordo com Barney e Wright (1998), a exploração do valor sinérgico de um vasto número de indivíduos que trabalham juntos é dispendioso, se não impossível de ser imitado pelos concorrentes. Assim, as equipas, mercê das suas características distintas, têm forte potencial de providenciar uma fonte de vantagem competitiva sustentável. Os membros das equipas tornam-se mais envolvidos em relações socialmente complexas que não são transferíveis entre organizações, beneficiando assim apenas a organização em que estas relações se desenvolveram (Barney & Wright, 1998).

Como já mencionado, se as mesmas características de recursos humanos estiverem presentes em muitas empresas concorrentes, então tais características não poderão ser uma fonte de vantagem competitiva para nenhuma das organizações (Barney & Wright, 1998). Assim sendo, um líder deverá garantir a monitorização de tais recursos internos, analisar como desenvolver e explorar as características raras dos recursos humanos da empresa por forma a garantir vantagem competitiva (Amit & Schoemaker, 1993).

A capacidade de aprender e atualizar processos mais rapidamente do que a concorrência é crucial para manter uma vantagem competitiva numa organização. Os processos devem permitir atualizações constantes e evolução, por forma a garantir o ajuste entre a estratégia de mercado de uma empresa e o seu sistema de gestão interno (Amit & Belcourt, 1999). Deste modo, as discrepâncias de competitividade entre empresas derivam das suas capacidades distintas (Amit & Schoemaker, 1993).

Tendo em conta a informação supramencionada, construiu-se o modelo de investigação (Figura 1) e formularam-se as seguintes hipóteses:

H2: A Liderança Autêntica exerce uma influência positiva na Vantagem Competitiva das organizações.

H3: O PsyCap das Equipas exerce uma influência positiva na Vantagem Competitiva das organizações.

H4: O PsyCap das Equipas é mediador da relação entre Liderança Autêntica e Vantagem Competitiva das organizações.

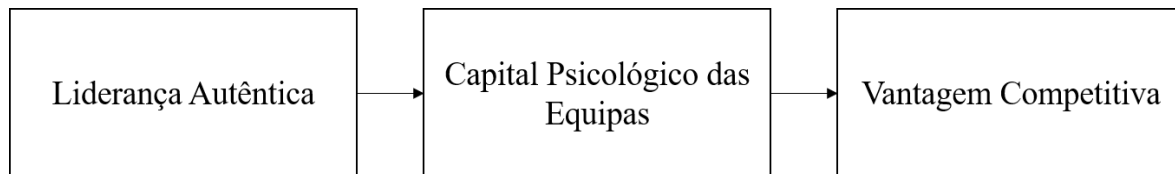


Figura 1 – Modelo Concetual de Investigação

CAPÍTULO 3

Metodologia

3.1. Amostra

A amostra da investigação é constituída por quarenta e sete equipas, totalizando duzentos e nove inquiridos (cento e sessenta e dois colaboradores e quarenta e sete líderes) de diferentes organizações.

A média da antiguidade dos colaboradores na empresa é de um a três anos, oscilando entre menos de um ano e mais de sete anos. As idades dos membros estão compreendidas entre os dezanove e os cinquenta e oito anos ($M = 30.57$; $DP = 8.31$), sendo a maioria do sexo masculino (51.2%). No que concerne ao número de elementos das equipas, este varia entre os dois e os quarenta elementos, com uma média de seis membros por equipa, aproximadamente ($DP = 6.12$). Relativamente à função dos membros das equipas nas empresas, a mais representativa é a de “Consultor” (19.75%), seguida de “*Software Developer/Engineer*” (13.58%) e por fim de “Técnico de Recursos Humanos” (6.17%) e “Técnico de Marketing e Comunicação” (6.17%).

Por outro lado, as idades dos líderes encontram-se compreendidas entre os dezanove e os cinquenta e três anos ($M = 35.91$; $DP = 8.18$), sendo 57.4% do sexo masculino. Relativamente à sua antiguidade na organização, a média é de três a cinco anos, variando entre menos de um ano e mais de sete anos. Os líderes inquiridos pertencem a diferentes organizações, como já mencionado, e desempenham diferentes funções, sendo que a função mais representada é a de “*Manager*” (36.17%), seguida de “*Team Leader*” (14.89%) e, por último, de “*Director*” (14.89%).

3.2. Procedimento de Recolha de Dados

Para esta investigação foram concebidos dois questionários: um para os líderes (Anexo A) e outro para os colaboradores, membros das equipas (Anexo B). Estes questionários serviram vários propósitos, uma vez que se enquadram no projeto *ConsulTeam*, composto por uma equipa de investigação com diferentes interesses e variáveis de estudo.

A recolha de dados decorreu no período entre 7 de fevereiro e 16 de março de 2021, por intermédio da plataforma *Qualtrics*, disponibilizada pela instituição de ensino. Devido à impossibilidade de recolher os dados presencialmente face à conjuntura pandémica, a cada equipa e respetivo líder foi atribuída e enviada uma hiperligação, por forma a evitar cruzamento de informação entre questionários.

No primeiro contacto estabelecido com o representante de cada organização foram apresentados os detalhes e objetivos do projeto de investigação, bem como a garantia do cumprimento dos pressupostos éticos respetivos à confidencialmente e anonimato das respostas (Anexo A). Após a organização ter consentido participar no estudo, foram enviadas as duas hiperligações para os questionários relativos a cada destinatário. O questionário dos líderes tinha um tempo estimado de resposta de cinco minutos, enquanto o questionário dos colaboradores supunha um tempo de resposta de aproximadamente dez minutos.

Após a distribuição e preenchimento dos dois questionários, os dados foram convertidos separadamente em bases de dados no *Microsoft Excel*, para posteriormente serem tratados e analisados no *Statistical Package for the Social Sciences* – SPSS.

3.3. Operacionalização das Variáveis

Para a operacionalização de cada uma das variáveis, foi pedido aos inquiridos que indicassem em que medida concordavam com as afirmações expostas, utilizando uma escala de Likert de sete níveis (1 – “Discordo Totalmente” e 7 – “Concordo Totalmente”).

De acordo com a literatura, o número de membros que responderam por equipa foi utilizado como variável de controlo, uma vez que segundo Mathieu et al. (2019), o número de membros das equipas é um fator importante na eficácia das mesmas, já que a qualidade de experiência do grupo poderá estar dependente do tamanho da equipa (Aubé et al., 2011). Decorre isto da circunstância de as variáveis com características composicionais e estruturais demonstrarem reforçar as relações com os resultados da eficácia das equipas, em determinadas circunstâncias (Mathieu et al., 2019).

No que diz respeito à primeira variável de “Liderança Autêntica”, a operacionalização foi posta em prática mediante a aplicação de oito dos dezasseis itens do *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ) de Walumbwa et al. (2008). O ALQ contém itens que descrevem comportamentos suscetíveis de revelar se os líderes são autênticos. O questionário pretende avaliar os supervisores diretos e a frequência com que estes se comprometem com um comportamento, como se verifica, por exemplo, no item “Procuo obter *feedback* para melhorar as minhas interações com os outros”. “O líder da minha organização diz precisamente aquilo que quer dizer” é um exemplo de item presente no questionário dos colaboradores.

O alfa do *Cronbach* foi utilizado como referência para a medição da fiabilidade da consistência interna (Bonett & Wright, 2015), sendo que no caso do questionário dos colaboradores, este valor comprovou uma excelente consistência interna ($\alpha = .92$), enquanto que para os líderes apenas uma consistência aceitável ($\alpha = .73$). Isto comprova que os níveis de fiabilidade da escala são mais baixos para o questionário dos líderes, em comparação com o dos colaboradores.

A variável mediadora “Capital Psicológico das Equipas” foi avaliada mediante a *Compound Psychological Capital Scale*–12⁶, ou CPC-12, de Lorenz et al. (2016), adaptada para o nível de equipas, e que avalia o PsyCap por intermédio de um sistema com quatro escalas que medem cada uma das capacidades psicológicas (Antunes et al., 2017) – autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo – que foram apresentadas em doze itens. “Se a minha equipa se encontrar numa situação difícil, conseguimos pensar em várias formas de sair dela” é um exemplo de item para a autoeficácia; “O futuro reserva muitas coisas boas para a minha equipa” constitui um exemplo para a esperança; “Quando estamos numa situação difícil, geralmente conseguimos encontrar uma solução” é um exemplo para a dimensão da resiliência. Por último, “Nós, enquanto equipa, conseguimos manter a calma ao enfrentar dificuldades, pois confiamos nas nossas capacidades para lidar com os problemas” é um exemplo da dimensão otimismo. Esta escala demonstrou um bom nível de consistência interna ($\alpha = .83$) e só foi aplicada no questionário destinado aos colaboradores.

Em relação à operacionalização da variável referente à “Vantagem Competitiva”, foi utilizado, como base, o modelo VRIO, desenvolvido por Barney (2001) que foi adaptado ao nível de equipa pelo grupo de investigação, tendo por base a definição teórica das dimensões do modelo que considera quatro itens – valor (V), raridade (R), inimitabilidade (I) e o apoio pela organização (O). Esta adaptação está exposta, por exemplo, no item “As capacidades desta equipa são raras e difíceis de encontrar no mercado”. Este modelo analisa o potencial dos recursos da empresa serem fonte de: desvantagem competitiva; paridade competitiva; vantagem competitiva; vantagem competitiva sustentável (Barney & Wright, 1998).

⁶ Escala de Capital Psicológico Composta por 12 itens.

Esta investigação visava perceber se as equipas possuem características relativas aos quatro elementos do modelo VRIO que as fazem ser consideradas uma mais valia de alta qualidade e que favorecem a aquisição de vantagem competitiva (Pesic et al., 2012), quando combinadas com a variável de liderança autêntica. O objetivo da recolha de dados com o questionário dos líderes foi averiguar o valor que estes atribuem às suas equipas, enquanto detentoras de vantagem competitiva. Os itens utilizados para o questionário dos líderes foram os mesmos que se aplicaram no questionário dos colaboradores, com a respetiva adaptação aos líderes. Foi possível observar que os níveis de fiabilidade da escala se demonstram mais elevados no questionário dos líderes ($\alpha = .72$) do que no dos colaboradores ($\alpha = .67$).

CAPÍTULO 4

Resultados e Discussão

4.1. Resultados

4.1.1. Agregação, estatísticas descritivas e correlações das variáveis em estudo

Uma vez que este estudo se focou nos resultados das equipas, foi imprescindível proceder à agregação dos dados individuais dos questionários para o nível de equipa. Essa agregação foi realizada através do cálculo das médias dos R_{wg} , que, de acordo com James et al. (1984), fornecem uma estimativa válida da concordância real entre os elementos do grupo. Aos itens medidos pelos líderes não foram calculados os R_{wg} , como se pode verificar pelo Quadro 1 infra, uma vez que o nível de concordância não é aplicável. Esta tabela apresenta ainda as médias, desvios-padrão e correlações entre as variáveis de estudo, medidas pelos líderes e pelas equipas.

Quadro 1 - R_{wg} , médias, desvios-padrão e correlações das variáveis de estudo

Variáveis	R_{wg}	M	SD	1	2	3	4
1. Liderança Autêntica ¹	-	5.84	.46	-			
2. Vantagem Competitiva ¹	-	5.43	.85	.17	-		
3. Capital Psicológico ²	.84	5.78	.40	.10	.44**	-	
4. Liderança Autêntica ²	.83	5.74	.61	.14	.35*	.69**	-
5. Vantagem Competitiva ²	.92	5.64	.60	.21	.23	.64**	.40**

¹Medido pelo Líder ²Medido pela Equipa

*. Correlação significativa ao nível .05 ($p < .05$) **. Correlação significativa ao nível .01 ($p < .01$)

James et al. (1984) alegam que um R_{wg} igual ou superior a .70 demonstra níveis aceitáveis de concordância e sugere que a agregação ao nível do grupo é válida. De acordo com Biemann et al. (2012), a probabilidade de um conjunto de dados ter equipas com elevado e baixo grau de concordância é alta. Uma das opções a tomar podia passar por eliminar equipas com baixos níveis de concordância antes da análise dos dados. No entanto, os mesmos autores aconselham a não excluir esses grupos com baixos valores de R_{wg} , porque nesse caso, perdem-se dados valiosos e reduz-se poder estatístico à amostra.

Consequentemente, a opção mais viável é realizar a análise dos dados com os grupos com valores altos e baixos de concordância identificados (Biemann et al., 2012). No entanto, mesmo sem excluir da análise as equipas com valor de concordância mais baixo, como foi o caso com a variável “Liderança Autêntica”, com quatro equipas com baixo nível de concordância, o respetivo valor foi elevado ($R_{wg} = .83$), o que demonstra que, apesar de tudo, existiu um acordo significativo entre as equipas no que concerne a esta variável.

Relativamente às correlações das variáveis, conforme se observa no Quadro 1, o capital psicológico percecionado pelas equipas tem uma correlação significativa com a vantagem competitiva percecionada pelos líderes em .44 ($p = .00$) e a liderança autêntica (equipas) com a vantagem competitiva (líderes) apresenta uma correlação positiva em .35 ($p = .01$). Como era expectável, a liderança autêntica e a vantagem competitiva (ambas medidas pelas equipas) assumem, respetivamente, uma correlação significativa com o capital psicológico (medido pelas equipas) de .69 ($p = .00$) e .64 ($p = .00$). Por fim, a vantagem competitiva e a liderança autêntica (ambas medidas pelas equipas) apresentam uma correlação significativa de .40 ($p = .00$).

4.1.2. Testes de Hipóteses

Uma vez que um dos objetivos do estudo era testar o efeito indireto da variável mediadora, procedeu-se à análise do modelo e efeitos condicionais a partir da *Macro PROCESS* de Hayes (2013) para o SPSS.

Esta é uma extensão que permite testar os modelos mediante a análise dos seus efeitos condicionais. Esta extensão utiliza um método de *bootstrap* com 5000 amostras aleatórias que testam efeitos indiretos. Assim, o SPSS origina um *output* que inclui os limites inferiores (LLCI) e superiores (ULCI) do intervalo de confiança de 95% (Hayes, 2013), permitindo um melhor desempenho em comparação com o teste de *Sobel* para amostras pequenas (Hayes, 2012, citado por Marques-Quinteiro, Curral, Passos e Lewis, 2013).

O Quadro 2 infra apresenta os resultados dos testes das hipóteses do modelo de investigação.

Quadro 2 – Testes de Hipóteses

Testes de Hipóteses	β	SE	t	p
Efeito Direto e Total				
Influência da Liderança Autêntica ² no Capital Psicológico ² (H1)	.45	.07	6.52	.00
Influência da Liderança Autêntica ² na Vantagem Competitiva ¹ (H2)	-.08	.15	-.54	.58
Influência do Capital Psicológico ² na Vantagem Competitiva ¹ (H3)	1.05	.23	4.45	.00
Influência da Liderança Autêntica ² na Vantagem Competitiva ¹ através do Capital Psicológico ² (H4)	.39	.13	2.99	.00

¹Medido pelo Líder

²Medido pela Equipa

No que concerne à primeira hipótese (H1), pretende-se testar se a liderança autêntica exerce uma influência positiva no capital psicológico das equipas. Sendo o valor de significância de

.00 e, portanto $< .05$, comprova-se que a liderança autêntica influencia positivamente o capital psicológico das equipes e confirma-se a hipótese supramencionada.

Relativamente à segunda hipótese (H2), pretende-se verificar se a liderança autêntica exerce uma influência positiva na vantagem competitiva das empresas. Uma vez que o seu valor de significância é de .58 ($> .05$), é de rejeitar a hipótese, comprovando-se que a liderança autêntica não influencia positivamente a vantagem competitiva das organizações.

No que diz respeito à terceira hipótese (H3), o objetivo é esclarecer se o PsyCap das equipes exerce uma influência positiva na vantagem competitiva das organizações. O valor de significância é de .00 ($< .05$), o que comprova que o PsyCap das equipes exerce uma influência positiva na vantagem competitiva das organizações, confirmando-se a hipótese suprarreferida.

4.1.3. Resultados da Mediação do Capital Psicológico das Equipes na Liderança Autêntica e na Vantagem Competitiva

A quarta hipótese (H4), apresentada no Quadro 3, supõe que a liderança autêntica influencia a vantagem competitiva das organizações através da mediação do PsyCap das equipes.

Quadro 3 – Resultados da Regressão de uma Mediação Simples

	Efeito Indireto			
	<i>M</i>	<i>SE</i>	<i>LL 95% CI</i>	<i>UL 95% CI</i>
Capital Psicológico	.48	.11	.26	.70

Nota n=47 equipes. Os Coeficientes de Regressão reportados não são standardizados. Amostra *bootstrap* 5000. LL – Limite inferior; CI – Intervalo de Confiança; UL – Limite superior

Hayes (2013) afirma que a mediação ocorre quando o efeito condicional indireto da liderança autêntica na vantagem competitiva das organizações oscila conforme os níveis do capital psicológico das equipes como variável mediadora ($\beta = .48$; 95% CI = .26; .70). Assim, e considerando o efeito significativo dos valores mencionados, comprova-se que o capital psicológico das equipes é, efetivamente, um mediador da relação entre a liderança autêntica e a vantagem competitiva das organizações. Consequentemente, o valor de significância da hipótese de .00 ($< .05$) corrobora a quarta e última hipótese do estudo.

4.2. Discussão

A um nível macro, o foco deste projeto foi analisar a eficácia do desempenho em equipa em contexto de trabalho. No entanto, a um nível individual, este estudo focou-se em analisar e compreender de que forma é que o capital psicológico, enquanto processo de equipas, se constitui como um fator mediador da relação da liderança autêntica e da vantagem competitiva das organizações.

Como já referido, a literatura apresenta uma tendência para identificar a liderança autêntica e o capital psicológico das equipas como fatores que promovem, individualmente, uma vantagem competitiva às organizações. Todavia, apenas um número escasso de estudos se focam no exame destas três variáveis conjugadas, nomeadamente admitindo o capital psicológico das equipas como variável mediadora das restantes.

Não obstante a presente investigação se ter centrado na compreensão da influência dos líderes autênticos na aquisição de vantagem competitiva, a inclusão do capital psicológico como variável mediadora revelou ser um elemento incontornável do estudo.

Consoante os resultados obtidos, tornou-se possível evidenciar plenamente que a liderança autêntica influencia positivamente o capital psicológico das equipas (H1). Ou seja, que o PsyCap funciona como um benefício fundamental da liderança autêntica (Luthans & Avolio, 2003; Walumbwa et al., 2008).

Assim, comprova-se que a crença genuína e autêntica no valor das pessoas, a motivação e o desejo de promover os seus pontos fortes e recursos psicológicos são necessários para o desenvolvimento do PsyCap (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Isto é, que o capital psicológico dos colaboradores e das equipas que estes integram está dependente dos traços de autenticidade que os líderes assumem (Woolley et al., 2011), como o padrão de abertura e clareza no seu comportamento para com os outros, a partilha de informação para a tomada de decisões, o reconhecimento das contribuições dos outros e o *feedback* construtivo para com os seus seguidores (Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2005).

Tais características, segundo Luthans, Avolio, et al. (2007) e Youssef e Luthans (2007) fomentam o desenvolvimento das capacidades psicológicas dos subordinados e, consequentemente, provocam um nível superior de capital psicológico nas equipas. Por exemplo, Liu (2013) descobriu que os colaboradores com níveis mais elevados de apoio do respetivo supervisor, apresentam níveis mais elevados de PsyCap, o que, por sua vez, resulta em níveis mais elevados de desempenho. Deste modo, e mediante a testagem desta hipótese, foi possível perceber os mecanismos pelos quais os comportamentos dos líderes autênticos

exercem influência, colmatando-se uma falha de investigação nesse domínio, como Walumbwa et al. (2008) alegam existir.

Foi ainda possível comprovar que o capital psicológico das equipas exerce uma influência positiva na vantagem competitiva das organizações (H3), sendo que o PsyCap foi efetivamente identificado por vários investigadores como um fator que garante uma vantagem competitiva às organizações que se focam no seu desenvolvimento (Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2005; Luthans, Norman, et al., 2008; Newman et al., 2014; Toor & Ofori, 2010), principalmente ao nível grupal, uma vez que de acordo com Wellbourne e Pardo (2008) não são as pessoas contratadas que são vistas como uma mais valia, mas sim as relações que essas desenvolvem e o valor que acrescentam à organização.

Desta forma, tais relações tornam-se valiosas e um fator potenciador de uma posição competitiva vantajosa, especialmente pelo facto de os concorrentes terem dificuldade em explorar e imitar o valor das equipas (Barney & Wright, 1998). Para além disto, Bartz e Bartz (2018) justificam que o desenvolvimento eficaz do PsyCap nos colaboradores fomenta níveis superiores de satisfação e lealdade no trabalho, o que, consequentemente, resulta numa crescente produtividade não só da equipa de trabalho, mas também da organização como um todo, transformando-se uma vantagem competitiva.

A partir dos efeitos indiretos do capital psicológico, torna-se possível afirmar que a liderança autêntica influencia a vantagem competitiva (H4), ou seja, comprova-se que a mediação simples, testada pelo modelo de investigação, se revela significativa.

Sendo que tal se verifica, as organizações com líderes autênticos que focam a sua atenção e atividade nos recursos que a organização dispõe, isto é, no desenvolvimento das capacidades psicológicas das equipas, poderão ter o potencial de construir vantagem para a sua empresa (Barney & Wright, 1998).

Comprovado pelo nível elevado do R_{wg} respetivo à variável do PsyCap, os colaboradores parecem concordar que os quatro recursos psicológicos (autoeficácia, resiliência, otimismo e esperança) apresentam resultados benéficos e com capacidade de garantir uma vantagem às equipas onde estes se inserem. Tal pode dever-se, como Luthans et al. (2005) sustentam, ao impacto significativo da combinação dos quatro recursos nas atitudes e comportamentos dos colaboradores.

Inicialmente, o estudo pretendia compreender de que modo é que a liderança autêntica influencia positivamente a competitividade das equipas com elevados níveis de capital psicológico. Todavia, o modelo de investigação proposto constatou que os efeitos da liderança autêntica na vantagem competitiva (medida pelos líderes), não correspondiam à percepção dos colaboradores.

Sendo que, como já referido, foram utilizados dois instrumentos de recolha de dados (um para os colaboradores e outro para os líderes), importa realçar que tal decisão visava a obtenção de resultados com maior nível de fiabilidade e a demonstração de que a utilização de um instrumento que considere a opinião dos dois grupos apresenta resultados relevantes.

Assim, após substituir os resultados relativos à percepção dos líderes pela dos colaboradores no modelo, esses resultados evidenciaram a existência de uma discrepância com alguma relevância, entre os dois grupos.

Por um lado, estas evidências denotam que a utilização do instrumento de recolha de dados adequado aos diversos destinatários permite identificar diferentes perspetivas no mesmo grupo de trabalho. Tal significa que se verificam percepções ligeiramente incongruentes entre a chefia e os subordinados, o que aliado a uma falta de acompanhamento, poderá gerar resultados indesejados para o líder e respetivas equipas no futuro.

Por outro, este indício aponta que os resultados, em conjugação com as evidências encontradas na literatura, questionam as fontes de recolha de dados utilizadas em investigações que avaliam esta relação, bem como a importância que estas atribuem ao papel e percepções dos subordinados. Tal fator revela-se verdadeiramente significativo quando o foco é compreender o efeito dos traços genuínos dos líderes nas suas equipas e na competitividade que estas podem representar para uma organização.

Não parecendo existir um consenso na literatura no que diz respeito ao papel dos líderes autênticos na aquisição de uma vantagem competitiva, importa realçar que a amostra recolhida demonstra uma correlação pouco significativa relativamente à possibilidade dos líderes autênticos se constituírem como um fator suficientemente significativo para uma organização adquirir vantagem competitiva (H2).

Ainda que a discrepância de percepções supramencionada não seja verdadeiramente preocupante – uma vez que os valores de significância não são contraditórios – e os colaboradores estejam conscientes que, de facto, a liderança representa um papel significativo no valor que as equipas representam, comprovou-se que, neste caso, os líderes se afastaram da realidade grupal, uma vez que o valor da sua percepção foi mais elevado do que quando testado da perspetiva dos colaboradores. A hipótese formulada não foi corroborada.

Este desenvolvimento torna-se significativo, uma vez que permite concluir que, embora um líder apresente características de autenticidade – consciência pessoal, transparência relacional, perspectiva moral e ética e um método consistente e equilibrado de informação – criadoras de relações de confiança com os seguidores (Clapp-smith et al., 2009), a sua posição externa face à sua equipa pode deixá-lo numa posição de inconsciência no que concerne às respetivas dinâmicas internas.

É expectável que o PsyCap produza resultados mais eficazes em indivíduos que trabalham em ambientes de equipa estimulantes e de apoio (Newman et al., 2014). No entanto, as discrepâncias supramencionadas demonstram que os líderes devem vigiar de forma mais próxima o que se passa nas suas equipas e explorar melhor as capacidades psicológicas dos respetivos colaboradores.

Neste sentido, tal como Barney e Wright (1998) afirmam, e considerando ainda os resultados supramencionados, embora estes indivíduos se constituam indubitavelmente como uma mais valia para uma organização, a possibilidade de procurar vantagem competitiva simplesmente a partir dessas capacidades parece não reunir a relevância que autores como Newman et al. (2014) sustentam, quando definem certos líderes como fonte de vantagem competitiva. Para além disto, importa recordar Luthans e Youssef (2004), por exemplo, os quais admitem que a liderança pode até constituir-se como um fator perturbador da posição competitiva de uma organização.

Relativamente à operacionalização do modelo VRIO, no que respeita a variável da vantagem competitiva, esta revelou-se significativa, uma vez que visa avaliar a aplicação dos critérios valor, raridade, inimitabilidade e apoio pela organização na estrutura organizacional e assegurar que estes contribuem para a criação de valor que outras empresas não têm e que não pode ser facilmente imitado (Pesic et al., 2012).

Deste modo, mediante a validação da hipótese 4, verifica-se que a presença dos quatro itens do modelo VRIO na operacionalização desta variável ajuda a prever a criação de vantagem competitiva. Estes itens devem continuar a ser testados no futuro por forma a validar a relevância da operacionalização, como será desenvolvido mais à frente.

Por fim, os resultados deste estudo foram satisfatórios, uma vez que suportaram as hipóteses formuladas aquando da recolha da literatura, comprovando que o modelo apresenta evidências relevantes para as organizações aplicarem nas suas estruturas, mais especificamente, nas suas equipas.

CAPÍTULO 5

Conclusões e Recomendações

Esta investigação provou que, efetivamente, os líderes autênticos permitem que as organizações alcancem uma posição competitiva vantajosa por intermédio do efeito do PsyCap das equipas. Deste modo, em primeiro lugar sublinha-se que as variáveis de estudo são, de facto, mecanismos que promovem uma estrutura empresarial competitiva, o que permite suportar a literatura referenciada, a qual afirma que os colaboradores são um dos recursos mais importantes para a criação de uma vantagem competitiva.

É importante salientar que, apesar dos efeitos da liderança autêntica na vantagem competitiva serem afetados indiretamente pelo PsyCap das equipas como admitido por Newman et al. (2014), não se deverá descuidar o papel fulcral dos líderes autênticos, uma vez que estes se revelam fundamentais no que diz respeito à orientação dos resultados a alcançar (Luthans & Youssef-Morgan, 2017; Newman et al., 2014), bem como à implementação do PsyCap (Luthans, Youssef, et al., 2007) e respetivo aprimoramento numa organização, conduzindo a um melhor desempenho e competitividade (Avolio et al., 2004). Comprovou-se ainda que a autenticidade não é suficiente para alcançar resultados organizacionais favoráveis, e que tal só é alcançável mediante o desenvolvimento dos recursos psicológicos dos colaboradores.

Sem embargo de ter sido possível corroborar três das quatro hipóteses postuladas, importa sublinhar as falhas estruturais do estudo e sugerir considerações importantes para futuras investigações.

Tal como referido anteriormente, este estudo, dedicado a um nível grupal, apesar de apresentar diversas vantagens, também se constituiu como limitador nos aspetos infra.

A principal limitação do estudo deveu-se ao reduzido número de equipas que participaram no inquérito por questionário, ou seja, à dimensão da amostra ($n = 47$). Este fator pode ter condicionado os resultados e a respetiva análise, pela insuficiente representatividade. Uma amostra mais vasta seria suscetível de conduzir a conclusões mais significativas face à realidade do contexto.

Para além disto, há que salientar a dimensão do questionário dos colaboradores, como uma limitação da recolha de dados, uma vez que este englobava as diferentes variáveis de estudo do grupo de investigadores *ConsulTeam* e apresentava um tempo de resposta superior ao expectável, devido à complexidade de algumas das questões cuja resposta era obrigatória.

Aliando este fator à pressão do trabalho, alguns inquiridos demoraram mais do que os dez minutos indicados e não terminaram o preenchimento do questionário, pelo que se verificou que alguns membros das equipas desistiram de responder e, em consequência, tornaram insuficiente a expressão da equipa como um todo.

Ainda que se tenha tentado minimizar a falta de representatividade das respostas individuais através do cálculo do R_{wg} , a agregação das respostas individuais para o nível grupal pode constituir-se como uma limitação, uma vez que diminui o carácter representativo dos dados, afastando-os da realidade. Assim, doravante, será de maior utilidade dar-se importância à recolha de dados mais específicos, isto é, construir um questionário direccionado ao impacto das variáveis enunciadas, suscetível de permitir retirar conclusões mais fiáveis relativamente ao estudo.

Para além disto, a exclusividade da perceção do líder através de um questionário apenas poderá originar conclusões diferentes da retirada nesta dissertação e justificar as evidências que sugerem que os líderes são fonte de vantagem competitiva. Assim, investigações que utilizam um instrumento de recolha de dados que mede a perceção dos dois pontos de vista (colaboradores e líderes) e que colocam os subordinados no centro da análise do processo de liderança autêntica, como Woolley et al. (2011) sustentam ser necessário, poderão ser utilizados como base para uma abordagem integrativa que permite retirar outro tipo de conclusões.

A partir dos resultados expostos, torna-se pertinente sugerir que futuras investigações, aquando da recolha de literatura, verifiquem qual o método de recolha de dados que os autores citados utilizaram e de que modo procederam a essa análise. Deste modo, considera-se que esta investigação comprova o referido, uma vez que, mediante a utilização dos dois questionários, centraliza o papel dos subordinados na análise, concluindo que os mesmos são fulcrais no processo competitivo das organizações.

De seguinte, e depois de analisados os efeitos obtidos mediante a aplicação do modelo VRIO, verifica-se que este contempla quatro dimensões fulcrais na aquisição de vantagem competitiva. A relevância da sua aplicação nesta investigação é notória e indica que, apesar de ter demonstrado resultados promissores, futuros estudos, a partir de outras amostras, poderão continuar a testar o contributo da operacionalização, por forma a verificar se esta assume uma importância relevante no que diz respeito ao construto.

Considera-se, portanto, conveniente que futuras investigações se foquem numa análise mais profunda no que diz respeito à perceção dos fatores que efetivamente desenvolvem as dimensões valor, raridade, inimitabilidade e apoio pela organização. Tal deverá ser possível a

partir de uma abordagem aprofundada da teoria baseada nos recursos (Kamukama, 2013) supramencionada, que poderá ajudar a explicar a posição competitiva de uma organização.

Cumulativamente, os dados recolhidos no questionário dos colaboradores na secção da vantagem competitiva, poderão ser considerados dúbios e limitativos, uma vez que a partir da escala de Barney (2001), adaptada pela *ConsulTeam*, os itens revelam ter um nível de fiabilidade moderado ($\alpha = .67$). Tal não se revela como necessariamente problemático, uma vez que o valor do alfa de *Cronbach* ainda é considerado aceitável.

É importante destacar ainda que futuros projetos que examinem a vantagem competitiva por intermédio do modelo VRIO, devem aspirar a um nível de fiabilidade igual ou superior ao obtido neste estudo, o qual poderá ser utilizado como referência.

Será assim possível confirmar algumas das ilações realizadas nesta investigação, como também recolher novas conclusões relevantes. Além de que, os dados terão de ser analisados com precaução, sempre que se utilizar esta escala adaptada.

Sugere-se que investigadores futuros deste tema optem por proceder à reformulação dos itens adotados pela *ConsulTeam* para a utilização do modelo em apreço, caso considerem que se justifique, recorrendo necessariamente à definição teórica das respetivas dimensões.

Considerando a escassez de literatura e investigação relativamente a alguns construtos abordados nesta dissertação, parece útil prosseguir a investigação sobre a liderança autêntica, o capital psicológico das equipas e a vantagem competitiva, alargando o estudo para outras áreas, não sendo limitadas à consultadoria.

Em jeito de conclusão, e uma vez que no início da investigação um dos objetivos definidos visava confirmar que esta temática se caracteriza como, efetivamente, merecedora de maior abertura e relevância, este estudo responde às expectativas definidas, já que comprova que o desenvolvimento dos recursos humanos se constitui como fonte valiosa de vantagem competitiva (Barney & Wright, 1998).

Considera-se, portanto, que esta abordagem integrativa utilizada na presente dissertação, citada por vários investigadores como necessária (Clapp-smith et al., 2009; Woolley et al., 2011) e fundamentada pela teoria baseada nos recursos se revelou promitente e permitiu a integração de uma nova perspetiva que há de facilitar futuras investigações.

Referências Bibliográficas

- Adler, P. S., & Kwon, S. (2002). Prospects for a New Concept. *The Academy of Management Review*, 27(1), 17–40.
- Amit, R., & Belcourt, M. (1999). Human resources management processes: A value-creating source of competitive advantage. *European Management Journal*, 17(2), 174–181.
[https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(98\)00076-0](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(98)00076-0)
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46.
- Antunes, A. C., Caetano, A., & Pina e Cunha, M. (2017). Reliability and Construct Validity of the Portuguese Version of the Psychological Capital Questionnaire. *Psychological Reports*, 120(3), 520–536. <https://doi.org/10.1177/0033294116686742>
- Aubé, C., Rousseau, V., & Tremblay, S. (2011). Team Size and Quality of Group Experience: The More the Merrier? *Group Dynamics*, 15(4), 357–375.
<https://doi.org/10.1037/a0025400>
- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American Psychologist*, 62(1), 25–33. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.25>
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Bandura, A., Freeman, W. H., & Lightsey, R. (1997). Self-Efficacy: The Exercise of Control. In *Journal of Cognitive Psychotherapy* (Vol. 13, Issue 2, pp. 158–166).
<https://doi.org/10.1891/0889-8391.13.2.158>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. In *Academy of Management Review* (Vol. 26, Issue 1, pp. 41–56). <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4011938>
- Barney, & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31–46. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199821\)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-)

W

- Bartz, D. E., & Bartz, D. T. (2018). Managers Utilizing Psychological Capital for a Competitive Advantage. *International Journal of Education and Human Developments*, 4(3), 1–5. www.cgrd.org
- Biemann, T., Cole, M. S., & Voelpel, S. (2012). Within-group agreement: On the use (and misuse) of r WG and r WG(J) in leadership research and some best practice guidelines. *Leadership Quarterly*, 23(1), 66–80. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.006>
- Bonett, D. G., & Wright, T. A. (2015). Cronbach's alpha reliability: Interval estimation, hypothesis testing, and sample size planning. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 3–15. <https://doi.org/10.1002/job.1960>
- Cater, T., & Cater, B. (2009). (In)tangible resources as antecedents of a company's competitive advantage and performance. *Journal for East European Management Studies*, 14(2), 186–209. <http://hdl.handle.net/10419/84046>
- Clapp-smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227–240. <http://jlo.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/1548051808326596>
- Coff, R., & Kryscynski, D. (2011). Drilling for micro-foundations of human capital-based competitive advantages. *Journal of Management*, 37(5), 1429–1443. <https://doi.org/10.1177/0149206310397772>
- Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen, D. J. (2011). Does human capital matter? a meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 443–456. <https://doi.org/10.1037/a0022147>
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>
- Hayes, A. F. (2013). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: a regression-based approach. In D. A. Kenny & T. D. Little (Eds.), *The Guilford Press* (Vol. 31, Issue 24). The Guilford Press.
- Heled, E., Somech, A., & Waters, L. (2016). Psychological capital as a team phenomenon: Mediating the relationship between learning climate and outcomes at the individual and team levels. In *Journal of Positive Psychology* (Vol. 11, Issue 3, pp. 303–314). <https://doi.org/10.1080/17439760.2015.1058971>
- Horne, J. F., & Orr, J. E. (1998). *Assessing Behaviors that create Resilient Organizations*. 29–

- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). *Authentic leadership and eudaemonic well-being : Understanding leader – follower outcomes*. 16, 373–394.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002>
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 85–98.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.1.85>
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 31(2), 386–408. <https://doi.org/10.5465/AMR.2006.20208687>
- Jones, G. R., George, J. M., Jones, G. R., & George, J. M. (1998). *The Experience and Evolution of Trust and Implications for Cooperation Teamwork*. 23(3), 531–546.
- Kamukama, N. (2013). Intellectual capital: Company’s invisible source of competitive advantage. *Competitiveness Review*, 23(3), 260–283.
<https://doi.org/10.1108/10595421311319834>
- Kamukama, N., Ahiauzu, A., & Ntayi, J. M. (2011). Competitive advantage : mediator of intellectual capital and performance. *Journal of Intellectual Capital*, 12(1), 152–164.
<https://doi.org/10.1108/14691931111097953>
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). *Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment*. 42(1), 58–74.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, kombinative. *Organization Science*, 3(3), 383–397.
- Koszewska, M. (2004). Outsourcing as a modern management strategy. Prospects for its development in the protective clothing market. *Autex Research Journal*, 4(4), 228–231.
- Lim, B., & Klein, K. J. (2006). *Team mental models and team performance : A field study of the effects of team mental model similarity and accuracy*. 418(September 2005), 403–418.
- Liu, Y. (2013). Mediating effect of positive psychological capital in taiwan’s life insurance industry. *Social Behavior and Personality*, 41(1), 109–112.
<https://doi.org/10.2224/sbp.2013.41.1.109>
- Lorenz, T., Beer, C., Pütz, J., & Heinitz, K. (2016). Measuring psychological capital: Construction and validation of the compound PsyCap scale (CPC-12). *PLoS ONE*, 11(4), 1–17. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0152892>
- Luthans, F., Avey, J. B., Patera, J. L., Luthans, F., & Avey, J. B. (2008). *Experimental Analysis of a Web-Based Training Intervention to Develop Positive Psychological*

Capital Experimental Analysis of a Web-Based Training Intervention to Develop Positive Psychological Capital.

- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic Leadership Development. In *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (pp. 241–271). EBSCO.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring the Relationship with Performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 249–271. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2005.00011.x>
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). *The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate — employee performance relationship* *The Meaning of Positive Organizational Behavior*. 238(March 2007), 219–238. <https://doi.org/10.1002/job>
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 339–366. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324>
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press Oxford.
- Marques-Quinteiro, P., Curral, L., Passos, A. M., & Lewis, K. (2013). And now what do we do? The role of transactive memory systems and task coordination in action teams. *Group Dynamics*, 17(3), 194–206. <https://doi.org/10.1037/a0033304>
- Mathe, K., & Scott-halsell, S. (2012). *The Effects of Perceived External Prestige on Positive Psychological States in Quick Service Restaurants* *The Effects of Perceived External Prestige on Positive Psychological States in Quick Service*. 2845. <https://doi.org/10.1080/15332845.2012.690684>
- Mathieu, J. E., Gallagher, P. T., Domingo, M. A., & Klock, E. A. (2019). Embracing Complexity: Reviewing the Past Decade of Team Effectiveness Research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 17–46. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015106>
- Meindl, J. R. (1995). The romance of leadership as a follower-centric theory: A social

- constructionist approach. *The Leadership Quarterly*, 6(3), 329–341.
[https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90012-8](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90012-8)
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S120–S138.
<https://doi.org/10.1002/job.1916>
- O’Leary, B. S., Lindholm, M. Lou, Whitford, R. A., & Freeman, S. E. (2002). Selecting the Best and Brightest: Leveraging Human Capital. *Human Resource Management*, 41(3), 325–340. <https://doi.org/10.1002/hrm.10044>
- Pesic, M., Milic, V., & Stankovic, J. (2012). Application of VRIO framework for analyzing human resources’ role in providing competitive advantage. *Tourism & Management Studies*, 2(179066), 575–586.
<http://ezproxy.kdu.edu.my:2211/ehost/detail/detail?sid=7e23858f-d551-488b-a21f-9aecf42c1a86@sessionmgr112&vid=0&hid=107&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZSZZzY29wZT1zaXRl#db=hjh&AN=100375971>
- Pfeffer, J. (1994). Competitive Advantage through People. In *Managing Innovation and Change* (pp. 61–71).
- Stroh, L. K., & Caligiuri, P. M. (1998). Strategic human resources: A new source for competitive advantage in the global arena. *International Journal of Human Resource Management*, 9(1), 1–17. <https://doi.org/10.1080/095851998341161>
- Stroh, L. K., Caligiuri, P. M., Stroh, L. K., & Caligiuri, P. M. (2010). *Strategic human resources : a new source for competitive advantage in the global arena Strategic human resources : a new source for competitive advantage in the global arena*. 5192.
<https://doi.org/10.1080/095851998341161>
- Toor, S. U. R., & Ofori, G. (2010). Positive Psychological Capital as a Source of Sustainable Competitive Advantage for Organizations. *Journal of Construction Engineering and Management*, 136(3), 341–352. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000135](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000135)
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure†. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2011). Retracted : Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 4–24. <https://doi.org/10.1002/job.653>
- Wellbourne, T., & Pardo, M. (2008). Relational Capital: Strategic advantage for SMEs negotiation and collaboration. *CEO Publication*, 1(213), 0–18.

- West, B. J., Patera, J. L., & Carsten, M. K. (2009). Team level positivity: investigating positive psychological capacities and team level outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 249–267. <https://doi.org/10.1002/job.593>
- Woolley, L., Caza, A., & Levy, L. (2011). *Authentic Leadership and Follower Development : Psychological Capital , Positive Work Climate , and Gender*.
<https://doi.org/10.1177/1548051810382013>
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774–800.
<https://doi.org/10.1177/0149206307305562>
- Yussof, I., & Ismail, R. (2002). Human Resource Competitiveness and Inflow of Foreign Direct Investment. *Asia-Pacific Development Journal*, 9(1), 89–107.

Anexo A - 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 nas equipas 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.	Oiço 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? _____

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

☐ Praça ☐ Sargento ☐ Oficial ☐ Outro

MUITO OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!

Anexo B – Questionário aos Colaboradores

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 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 consultores.
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 no projeto de consultoria/ auditoria 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 (entreeajuda) 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 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.							
7.	Às vezes nós "forçamo-nos" a fazer coisas, quer nós queiramos ou não.							
8.	Quando estamos numa situação difícil, geralmente conseguimos encontrar uma solução.							

9.	Não nos incomoda se existirem pessoas que não gostem de nós.							
10.	Nós, enquanto equipa, estamos confiantes de que poderemos lidar eficientemente com eventos inesperados.							
11.	Nós, enquanto equipa, conseguimos resolver a maioria dos problemas se investirmos o esforço necessário.							
12.	Nós, enquanto equipa, conseguimos manter a calma ao enfrentar dificuldades, pois confiamos nas nossas capacidades para lidar com os problemas.							

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							
6.	Cada membro da minha equipa é especialista numa área de conhecimento relevante para o nosso projeto							
7.	A minha equipa trabalha bem e de forma coordenada							
8.	Cada membro da equipa é responsável por uma área de conhecimento distinta							

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 nesta 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. Por fim, olhe 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

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: _____

MUITO OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!