



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

A Influência do Apoio ao Clima Social e do *PsyCap* na Intenção de *Turnover* das Equipas: modelo de mediação moderado pela Virtualidade

Filipa Mendes Barbosa

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Professora Doutora Ana Margarida Passos, Professora Associada
ISCTE-IUL – Instituto Universitário de Lisboa

Agosto, 2021



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

A Influência do Apoio ao Clima Social e do *PsyCap* na Intenção de *Turnover* das Equipas: modelo de mediação moderado pela Virtualidade

Filipa Mendes Barbosa

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Professora Doutora Ana Margarida Passos, Professora Associada
ISCTE-IUL – Instituto Universitário de Lisboa

Agosto, 2021

*Dedico esta investigação aos meus pais, que durante toda a minha vida sempre lutaram ao meu lado
para que eu conseguisse cumprir todos os meus objetivos.*

Agradecimentos

Em primeiro lugar, quero destacar o papel da Professora Doutora Ana Margarida Passos enquanto orientadora – por toda a ajuda, todo o apoio, todas as palavras de incentivo, toda a disponibilidade mesmo quando a sua própria agenda não facilitava, todo o conhecimento, conselhos e experiência transmitidos que permitiram acrescentar valor a esta dissertação, enriquecendo todo o processo, desde o primeiro até ao último momento – um agradecimento por também ter tornado esta investigação possível.

Aos meus pais, a quem devo tudo. Tenho a agradecer por serem o melhor exemplo que alguma vez poderia ter, por representarem tudo o que aquilo que eu valorizo, por estarem sempre presentes, por me incentivarem sempre a fazer mais e melhor e por permitirem que eu tenha chegado até aqui, garantindo sempre que tinha todas as ferramentas para eu conseguir ir o mais longe possível. Tudo o que eu consiga alcançar é, em grande parte, graças à minha mãe e ao meu pai.

Aos meus cães, por demonstrarem constantemente que o cão é realmente o melhor amigo do Homem, por toda a alegria que todos os dias trazem à minha vida e por me darem a conhecer o amor mais puro que existe neste mundo.

Por último, mas não menos importante, destaco os meus amigos. Por serem os meus pilares, por todo o apoio e toda a motivação. Tenho a agradecer a sua presença constante na minha vida, nos bons e nos maus momentos, por celebrarem as minhas conquistas como se suas fossem e por fazerem de mim uma pessoa muito mais feliz. São, também, a minha família.

A todos os seres incríveis que mencionei, fundamentais para a concretização desta dissertação, cada um à sua maneira, um obrigada do tamanho do mundo.

Resumo

O *turnover*, enquanto indicador determinante no sucesso organizacional, deve ser encarado como prioridade. O elevado dinamismo dos mercados aliado à crescente diversidade de ofertas organizacionais provocou taxas de *turnover* elevadas que se podem revelar desalinhadas com os objetivos organizacionais.

A gestão do *turnover* implica um papel inerente dos líderes – devem promover a sua eficiente gestão e, assim, garantir a sustentabilidade das equipas. Neste sentido, esta investigação pretende testar o efeito mediador do *psycap* na relação entre o apoio ao clima social e a intenção de *turnover*, sugerindo-se também que a relação entre o apoio ao clima social e o *psycap* é prejudicada pelo efeito moderador da virtualidade – uma realidade profissional que no último ano ganhou uma nova dimensão nas organizações.

A metodologia assentou na aplicação de questionários a 47 equipas e respetivos líderes. Os dados foram analisados através da Macro PROCESS para o SPSS, por via de regressões de modelos de mediação, moderação e mediação moderada.

Globalmente, o estudo caracterizou-se pela falta de significância nos modelos analisados – comprovou-se a mediação entre o apoio ao clima social percecionado pela equipa e a intenção de *turnover* via *psycap*, contrariamente à mediação que estuda o apoio ao clima social percecionado pela liderança; paralelamente, também não se comprovou a moderação da virtualidade nem a mediação moderada. Não obstante à falta de significância, os resultados seguiram a tendência proposta.

Com base nos resultados obtidos e na revisão de literatura é desenvolvida uma discussão, sendo retiradas conclusões, assim como apresentadas limitações e propostas para futuras investigações.

Palavras-chave: *Turnover*; *PsyCap*; Liderança; Apoio ao Clima Social; Virtualidade; Equipas

Classificação JEL

J6 Mobilidade, Desemprego, Vagas e Trabalhadores Imigrantes

J63 Turnover • Vagas • Layoffs

O1 Desenvolvimento Económico

O15 Recursos Humanos • Desenvolvimento Humanos • Distribuição de Riqueza • Migração

Abstract

Turnover, as a determining indicator of organizational success, must be seen as a priority. The high dynamism of the markets combined with the growing diversity of organizational offerings caused high turnover rates that may prove to be out of line with the organizational objectives

Turnover management implies an inherent role of leaders – they must promote its efficient management and, thus, ensure the sustainability of the teams. In this sense, this investigation intends to test the mediating effect of the psycap on the relationship between social climate support and the intention of turnover, also suggesting that the relationship between social climate support and the psycap is impaired by the moderating effect of virtuality – a professional reality that in the last year gained a new dimension in organizations.

The methodology was based on application of questionnaires to 47 teams and their respective leaders. Data was analyzed using Macro PROCESS for SPSS, through regressions of mediation, moderation and moderate mediation models.

Overall, the study was characterized by the lack of significance in the analyzed models - the mediation between the social climate support perceived by the team and the intention of turnover via psycap was proven, contrary to the mediation that studies the social climate support perceived by the leadership; in parallel, neither the moderation of virtuality nor the moderate mediation was proven. Despite the lack of significance, the results followed the proposed trend.

Posteriorly of the results discussion, conclusions are drawn, as well as limitations and proposals for future investigations are presented.

Keywords: *Turnover; PsyCap; Leadership; Social Climate Support; Virtuality; Teams*

JEL Classification

J6 Mobility, Unemployment, Vacancies, and Immigrant Workers

J63 Turnover • Vacancies • Layoffs

O1 Economic Development

O15 Human Resources • Human Development • Income Distribution • Migration

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Capítulo 1. Introdução	1
1.1. Contextualização	1
1.2. Objetivos da Investigação	2
1.3. Estrutura da Dissertação	3
1.4. Escolha e Pertinência do Estudo	3
Capítulo 2. Revisão da Literatura	5
2.1. A Importância das Equipas na Organização	5
2.2. A Liderança das Equipas	5
2.2.1. Apoio ao Clima Social	6
2.3. O Conceito de <i>PsyCap</i> – contextualização e impactos	8
2.4. A Intenção de <i>Turnover</i>	9
2.4.1. A Relação entre o <i>PsyCap</i> e a Intenção de <i>Turnover</i>	10
2.5. Impacto da Virtualidade	12
2.5.1. Apoio ao Clima Social	12
Capítulo 3. Metodologia	15
2.1. Procedimento	15
2.2. Participantes	16
2.3. Operacionalização das Variáveis	16
2.3.1. Apoio ao Clima Social	16
2.3.2. Virtualidade	17
2.3.3. <i>PsyCap</i>	17
2.3.4. Intenção de <i>Turnover</i>	18
2.3.5. Variável de Controlo	18
Capítulo 4. Resultados e Discussão	19
4.1. Agregação	19
4.2. Teste de Hipóteses	20

4.2.1.	Regressão para o Modelo de Mediação	23
4.2.2.	Regressão para o Modelo de Moderação	27
4.2.3.	Regressão para o Modelo de Mediação Moderada	31
4.3.	Discussão	34
Capítulo 5.	Conclusão	39
5.1.	Enquadramento e Principais Resultados	39
5.2.	Limitações da Investigação	40
5.3.	Reflexões Práticas para a Gestão	41
5.4.	Investigações Futuras	42
Referências Bibliográficas		44
Anexos		53
Anexo A –	Questionário das Equipas	53
Anexo B –	Questionário dos Líderes	61
Anexo C –	Modelos Estatísticos	64

Índice Quadros

Quadro 4.1 – Estatísticas Descritivas e Correlações das Variáveis em estudo	20
Quadro 4.2 – Resultados de Regressão para o modelo de Mediação entre o Apoio ao Clima Social percebido pela Liderança e a intenção de <i>Turnover</i> via <i>PsyCap</i>	24
Quadro 4.3 – Resultados de Regressão para o modelo de Mediação entre o Apoio ao Clima Social percebido pela Equipa e a intenção de <i>Turnover</i> via <i>PsyCap</i>	26
Quadro 4.4 – Resultados de Regressão para o modelo de Moderação da Virtualidade entre o Apoio ao Clima Social percebido pela Liderança e o <i>PsyCap</i>	29
Quadro 4.5 – Resultados de Regressão para o modelo de Moderação da Virtualidade entre o Apoio ao Clima Social percebido pela Equipa e o <i>PsyCap</i>	30
Quadro 4.6 – Resultados de Regressão para o modelo de Mediação Moderada do <i>PsyCap</i> entre o Apoio ao Clima Social percebido pela Liderança e a intenção de <i>Turnover</i>	32
Quadro 4.7 – Resultados de Regressão para o modelo de Mediação Moderada do <i>PsyCap</i> entre o Apoio ao Clima Social percebido pela Equipa e a intenção de <i>Turnover</i>	33

Índice Figuras

Figura 2.1 – Modelo Conceptual de Investigação	15
Figura 4.1 – Modelo Conceptual e Estatístico de Mediação Simples	23
Figura 4.2 – Modelo Conceptual de Moderação Simples	27
Figura 4.3 – Modelo Estatístico de Moderação Simples	28
Figura 4.4 – Modelo Conceptual de Processo Condicional	31
Figura 4.5 – Modelo Estatístico de Processo Condicional	32

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização

Atualmente, a realidade das organizações é pautada por uma intensa volatilidade e, naturalmente, uma elevada instabilidade que, promovidas pelas constantes alterações no meio envolvente, pode m traduzir-se ou numa maior motivação para manter a sua posição competitiva no mercado ou, por outro lado, em elevados prejuízos para a organização.

É consensual, entre os autores da maioria da literatura existente, o papel dos colaboradores enquanto um dos principais ativos de uma organização, frequentemente considerados como a maior vantagem competitiva – segundo Newman, Ucbasaran, Zhu e Hirst (2014), o capital humano é considerado o recurso universalmente mais valioso e difícil de imitar. A aposta no capital humano promove a competitividade da empresa e, conseqüentemente, a otimização dos seus resultados, através do reforço de indicadores como a satisfação, o *engagement*, motivação ou a *performance* das equipas. Por outro lado, a desvalorização do capital humano, implica uma tendência negativa destes indicadores, manifestando-se na intenção de *turnover* – indicador que mede a rotatividade dos colaboradores numa empresa num determinado período.

Elevadas taxas de *turnover* refletem-se em várias dimensões de uma organização e traduzem-se em conseqüências que se revelam determinantes para o sucesso de uma empresa; estas conseqüências passam pelo surgimento de um clima organizacional inadequado, incentivando aos conflitos pessoais e à deterioração da comunicação interna. Paralelamente, ainda surgirão dificuldades na atração de novos talentos e um aumento de custos adicionais, que impactam no crescimento da organização.

Uma gestão eficaz de um indicador tão influente como o *turnover* implica uma intervenção ativa e dinâmica da liderança. A liderança, como parte essencial de qualquer organização, tem a satisfação das necessidades da(s) equipa(s) como um dos seus objetivos e, inerente aos objetivos, existe um leque de funções que deve ser assegurado por si, de forma a manter o bom funcionamento das equipas; neste sentido, revelou-se pertinente, no contexto do presente estudo, o foco num papel específico dos líderes – o apoio ao clima social. O clima social definido como “o conjunto coletivo de normas, valores e crenças que expressam as visões dos colaboradores sobre como os próprios interagem uns com os outros durante a realização de tarefas para a organização” (Collins & Smith, 2006), deve ser promovido pela liderança tendo por base conceitos como a confiança, a cooperação e uma partilha de códigos e linguagem (Collins & Smith, 2006).

Apesar de ser um conceito que, desde sempre, está presente em qualquer organização, a importância que lhe é atribuída tem verificado um significativo aumento. A diversidade de estudos que realçam a relação entre o clima e a *performance* organizacional é indiscutível e, neste sentido, a gestão de topo aumenta cada vez mais a sua aposta nesta dimensão, com vista a maximizar os resultados.

Posto isto, o foco do estudo será o reflexo do apoio ao clima social, por parte da liderança, no *psycap* – um conceito fundamental na condução desta investigação. O *psycap*, caracterizando-se como um estado de desenvolvimento psicológico positivo de um indivíduo caracterizado por ter como base quatro recursos psicológicos positivos, nomeadamente, a autoeficácia, o otimismo, a esperança e a resiliência, maximizando a *performance* do colaborador, demonstra ter um peso cada vez maior em dimensões quer ao nível individual, de equipa e, evidentemente, organizacional.

No entanto, considerando o elevado dinamismo global a que hoje se assiste e que, naturalmente, impacta o contexto organizacional, uma adaptação rápida a novos cenários é necessária para a continuidade do cumprimento dos objetivos. A pandemia global, COVID-19, foi, talvez, a impulsionadora das maiores mudanças verificadas nos últimos tempos. De forma a manter a competitividade nos mercados e a assegurar uma *performance* positiva, as organizações foram obrigadas a uma rápida readaptação, procurando novas formas de trabalho que permitissem aliar a segurança dos colaboradores aos seus níveis de desempenho e, desta necessidade, surgiu uma nova realidade organizacional assente no trabalho virtual.

No entanto, a virtualidade, apesar de considerada uma oportunidade, representa, igualmente, um leque diverso de desafios para as equipas e a velocidade a que se readaptaram, sem qualquer preparação prévia na maioria dos casos, implicou alguns riscos que se traduziram em resultados menos positivos. A comunicação, enquanto base para o apoio ao clima social nas equipas, foi reajustada para um contexto quase 100% virtual e, desta forma, as alterações na dinâmica das mesmas foram inevitáveis e alvo de estudo na presente investigação, assim como o impacto destas alterações no desenvolvimento do seu *psycap*.

1.2. Objetivos da Investigação

A presente investigação pretende estudar o papel do apoio ao clima social na intenção de *turnover* da equipa, por via do impacto da variável mediadora, o *psycap*, sendo importante referir que o apoio ao clima social é analisado por duas perspetivas, nomeadamente, a perceção da

liderança e a percepção da própria equipa, de forma a perceber o impacto que esta diferença de percepções pode representar nos resultados do estudo.

Para além disto, revelou-se pertinente investigar o efeito da virtualidade, enquanto variável moderadora, na relação entre o apoio ao clima social e o *psycap* da equipa.

De uma forma geral, procura-se perceber de que forma os líderes, tendo por base o apoio ao clima social, impactam a intenção de *turnover* da equipa, através da influência no *psycap* e, posteriormente, perceber qual a extensão do efeito do contexto virtual neste processo.

1.3. Estrutura da Dissertação

Inicialmente, é apresentado um enquadramento teórico, onde são citados autores que se destacam na literatura e desenvolvidos diversos tópicos pertinentes ao estudo, nomeadamente, a importância das equipas e da sua liderança, com ênfase no apoio ao clima social; o conceito e o impacto do *psycap* e, mais particularmente, o seu efeito na intenção de *turnover* da equipa e, finalmente, o reflexo da tecnologia no desenvolvimento do *psycap*, assim como a dinâmica do apoio ao clima social num contexto virtual. Posteriormente, é definida a metodologia da investigação, onde se detalha o procedimento, os participantes e a operacionalização das variáveis. Seguidamente, apresentam-se os resultados obtidos que se refletirão numa discussão dos dados e, por fim, é desenvolvida a conclusão que inclui limitações da investigação, reflexões práticas para a gestão e sugestões para investigações futuras.

1.4. Escolha e Pertinência do Estudo

A atualidade do tema – o dinamismo das empresas, o elevado *turnover*, a influência da liderança, do capital psicológico das equipas e a virtualidade – foi um dos fatores impulsores para a sua escolha; estas dimensões cada vez mais caracterizam e definem a realidade organizacional e, dependendo de uma correta gestão, revelam-se de carácter decisivo para a prosperidade de toda e qualquer entidade empresarial. Paralelamente, sendo um tema que se destaca pela sua atualidade, existe uma considerável abertura para pesquisas e desenvolvimentos futuros do tema.

CAPÍTULO 2

REVISÃO DA LITERATURA

2.1. A Importância das Equipas na Organização

O denominador comum em todo e qualquer cenário e conquista organizacional é o capital humano e, consequentemente, o responsável primordial pelo desempenho de uma entidade organizacional. A teoria do Capital Humano, de acordo com Tura (2020), sugere que os colaboradores são ativos valiosos e, trazendo para a organização os seus conhecimentos, *skills* e capacidades, têm um impacto económico tão significativo que devem ser geridos como são geridos os ativos económicos. Caso uma gestão adequada não seja uma prática da organização, um dos reflexos será uma crescente taxa de *turnover* – o *turnover* corresponde ao fluxo de entradas e saídas dos colaboradores de uma organização num determinado período temporal.

Assim, apesar dos recursos estratégicos que contribuem para a(s) vantagem(ns) competitiva(s) sustentável(is) surgirem no âmbito de diferentes dimensões da organização, é o capital humano o considerado como o recurso universalmente mais valioso e difícil de imitar (Newman, Ucbasaran, Zhu & Hirst, 2014) e é alinhada a esta perspetiva que a liderança deve gerir os seus ativos mais valiosos, de forma a minimizar o *turnover*.

O crescimento económico, a volatilidade e dinamismo dos mercados, os fatores socioeconómicos e todas as suas consequências subjacentes, impulsionaram o globalismo do *turnover* que, atualmente, é já considerando um dos grandes problemas das organizações. O cenário competitivo que impera exige, de forma a garantir a sustentabilidade das organizações, que a gestão do *turnover* seja realizada eficaz e eficientemente, de forma a garantir a sustentabilidade das equipas nas organizações.

2.2. A Liderança das Equipas

Segundo Li, Hausknecht e Dragoni (2020), a instabilidade dos líderes das equipas é um dos fatores que incentiva o *turnover* das mesmas. Surge, então, um aspeto fundamental na sua gestão: a liderança.

A liderança tem como objetivo primordial satisfazer as necessidades da equipa, com o objetivo de aumentar a sua eficácia. O trabalho em equipa é caracterizado por ciclos de interação assentes numa dependência mútua, sendo que, estes ciclos podem ser divididos em duas fases distintas, que Marks, Mathieu e Zaccaro (2001) distinguiram como a fase de transição, que consiste no

planeamento das atividades que permitem o cumprimento dos objetivos da equipa e a fase de ação, caracterizada pela realização das atividades que contribuem diretamente para o cumprimento dos objetivos.

No decorrer destas fases, as equipas enfrentam desafios de diferentes naturezas que, fragilizando a viabilidade das mesmas e, consequentemente, o cumprimento dos seus objetivos, requerem uma participação ativa da liderança, com o objetivo de orientar os conflitos que podem ocorrer no contexto da equipa (Morgeson, DeRue & Karam, 2009). Neste sentido, existem funções da liderança específicas a cada uma das fases descritas, sendo que, neste estudo, o foco será a função do apoio ao clima social.

2.2.1. Apoio ao Clima Social

O clima social é, de acordo com Collins e Smith (2006), definido como “o conjunto coletivo de normas, valores e crenças que expressam as visões dos colaboradores sobre como os próprios interagem uns com os outros durante a realização de tarefas para a organização”, sendo este clima social sustentado por confiança, cooperação e uma partilha de códigos e linguagem (Collins & Smith, 2006).

O apoio ao clima social coincide com a função final da liderança durante a fase de ação e ocorre durante todo o ciclo da tarefa, principalmente quando é crucial a gestão do ambiente social da equipa e a gestão de questões interpessoais que possam interferir com o desempenho da mesma. Este clima social está fortemente relacionado com a identificação com a equipa - quando a identificação social com o grupo é fraca ou ausente, um indivíduo considera-se a si próprio como um indivíduo distinto (Van Vugt & Hart, 2004). À medida que a identificação com o grupo social aumenta, o sentimento de pertença será mais forte e as características partilhadas entre si e o grupo serão mais evidentes (Van Knippenberg, 2000; Van Vugt & Hart, 2004), promovendo uma maior conexão entre as duas partes. A identificação social com a própria equipa, através do desenvolvimento de reações individuais e de grupo comuns (por exemplo, internalização comum dos objetivos de desempenho pretendidos), provavelmente conduzirá a níveis mais elevados de capacitação psicológica e, posteriormente, a uma melhor *performance* (Bartram et al., 2014; Wright & Nishii, 2004).

É fundamental perceber como surge e é promovido o clima social na dinâmica de uma equipa. Os líderes são fundamentais na criação de climas; criam a arquitetura social de respeito e dignidade que são a base de uma equipa. Os líderes devem ser igualmente proativos em dar exemplos, de

forma a promover o aparecimento de normas de cooperação informal. As percepções dos membros sobre o comprometimento e a coesão da liderança estão relacionadas ao seu próprio comprometimento, coesão e percepções de padrões de alto desempenho. Além disso, quando os membros da equipa percebem que o líder tem poder e está disposto a partilhá-lo, tal resulta num sentimento de fortalecimento próprio (Bennis, 1999; Kelley, 1997; Howard & Foster, 1999; Mael & Alderks, 1993; Parker & Price, 1994 citados em Howard, Foster & Shannon, 2005).

Existem práticas que promovem uma estrutura sólida de gestão dos colaboradores, incentivando o desenvolvimento do clima social; o clima percebido por parte da equipa prevê a melhoria do processo, a satisfação do(s) cliente(s) e a satisfação das equipas.

Neste sentido, é importante destacar as práticas que estão diretamente associadas ao apoio ao clima social e que devem ser universais a toda e qualquer equipa e, servindo de base às outras condições exigidas por um apoio eficaz ao clima social, revelam uma maior importância. Assim sendo, a comunicação e confiança são duas condições fundamentais para o trabalho em equipa (Kirkman & Rosen, 1999; Spreitzer & Mishra, 1999 citados em Howard, Foster & Shannon, 2005) – um clima de equipa requer fluxos de comunicação que estimulem a abertura interpessoal e relações de poder que promovam confiança. Foo *et al.* (2006) supõem que a forma de comunicação entre os membros da equipa é mais significativa do que a sua frequência e quantidade, uma vez que a comunicação aberta ajuda a equipa a trocar informações entre si. Uma curiosidade constatada por Chong *et al.* (2012) – equipas num ambiente desafiante com elevados níveis de pressão de tempo, comunicam melhor do que aquelas com uma pressão mais reduzida, ainda que num contexto de maior proximidade física. Como referido, a comunicação aberta reduz os níveis de stress (Gordon & Hartman, 2009), considerando a liberdade com que os membros podem comunicar entre si (Nembhard & Edmondson, 2011) e esta abertura na comunicação estimula um clima de partilha de conhecimento que permite o desenvolvimento de uma confiança coletiva, assente na partilha de ideias e opiniões (Lorinkova *et al.*, 2013), o que, em última análise, promove o *engagement*.

Ou seja, a partilha de informações e uma comunicação aberta aumentam a identificação com a organização, estimulando o comportamento cooperativo e desenvolvimento da confiança. A confiança simplifica a tomada de decisões e serve como base para uma estrutura social de apoio mútuo e diálogo. Os membros da equipa, ao confiarem numa gestão que priorize os seus interesses, disponibilizam uma maior concentração nos interesses coletivos e na cooperação; para o alcance de um desempenho “ideal”, esta confiança é crucial (Butler, 1999; Tyler & DeGoe, 1995; Kets De Vries, 1999; Kirkman & Rosen, 1999; Klivimaki & Elovainio, 1999 citados em Howard, Foster & Shannon, 2005).

Neste sentido, é imperativo que o líder mantenha um estado afetivo positivo, motivando os membros da equipa a melhorar as interações interpessoais entre si (Costa *et al.*, 2014).

Existem inúmeros estudos que sustentam a importância do apoio ao clima social, entre os quais: um estudo conduzido por Campion, Medsker e Higgs (1993) que revelou a importância das interações sociais positivas entre os membros da equipa, destacando a relação positiva entre o suporte e a produtividade da mesma ou uma descoberta de Burke *et al.*, (2006) acerca de comportamentos de liderança focados na pessoa serem responsáveis por uma grande proporção da variação nos resultados de desempenho da equipa, como a percepção da eficácia e produtividade da mesma. Ainda no âmbito da produtividade/desempenho da equipa, Cooper, Wang, Bartram e Cooke (2018) realizaram um estudo que revelou uma relação positiva entre as práticas de GRH orientadas para o bem-estar e o clima social e, posteriormente, verificou que a resiliência dos colaboradores mediou a relação entre o clima social e o desempenho do funcionário.

Paralelamente, outros estudos reforçam o impacto do apoio ao clima social na dinâmica grupal. Phillips, Douthitt e Hyland (2001) descobriram que as ações de apoio de um líder estavam positivamente relacionadas à satisfação com o líder e à ligação com a própria equipa. Para além disso, Pirola-Merlo, Hartel, Mann e Hirst (2002) avaliaram líderes ao nível da promoção de relações de trabalho positivas entre os membros da equipa e encontraram uma relação positiva entre esta forma de liderança de apoio e a satisfação e viabilidade da equipa.

2.3. O conceito de *PsyCap* – Contextualização e Impactos

A análise desta função específica da liderança não desvaloriza a importância da liderança como um todo, surgindo em vários âmbitos e frentes com igual relevância organizacional. Contudo, sendo evidente o impacto do apoio ao clima social numa equipa, é importante perceber até que medida se estendem os resultados que esta função pode ter na dinâmica da mesma; é neste sentido que surge um dos principais conceitos deste estudo: o *psycap*, ou capital psicológico.

Luthans *et al.* (2007) definem o *psycap* como um estado de desenvolvimento psicológico positivo de um indivíduo caracterizado por (1) ter confiança (autoeficácia) para assumir e colocar o esforço necessário para ter sucesso em tarefas desafiantes; (2) fazer uma atribuição positiva (otimismo) sobre o sucesso atualmente e no futuro; (3) perseverar em direção aos objetivos e, quando necessário, redirecionar caminhos para os objetivos (esperança), de forma a atingir sucesso; e (4) quando confrontado por problemas e adversidades, sustentar-se e recuperar-se (resiliência) para o alcance do sucesso. Subentendido na definição do conceito, Luthan e os seus coautores consideram

que o *psycap* envolve quatro recursos psicológicos positivos, nomeadamente, a autoeficácia, o otimismo, a esperança e a resiliência; estes recursos otimizam a *performance* do colaborador – por exemplo, de acordo com Sweetman e Luthans (2010), colaboradores que possuam um senso de domínio na realização de tarefas de trabalho e na gestão do contexto de trabalho (eficácia), tornam-se mais focados na persecução dos objetivos e, conseqüentemente, o auto investimento no esforço para atingir os resultados esperados será maior, promovendo uma maior identificação com a sua tarefa (dedicação).

É evidente a relação entre o apoio ao clima social assegurado pela liderança que, tal como já referido, é caracterizado por conceitos como a confiança e a cooperação e a, conseqüente, promoção do *psycap* nos membros da equipa, através do desenvolvimento de um estado psicológico positivo no colaborador, tendo por base quatro recursos – autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência – cruciais ao clima social de qualquer equipa.

2.4. A intenção de *Turnover*

Neste sentido, e no contexto dos indicadores estrategicamente relacionados à *performance* das equipas e organizacional, torna-se crucial desenvolver o indicador foco deste estudo – a intenção de *turnover* das equipas. Apesar de existirem dois tipos de *turnover* – involuntário e voluntário –, o foco desta dissertação é o *turnover* voluntário, ou seja, o resultante da própria escolha do colaborador e o mais “prejudicial” à organização. Existe um vasto leque de conseqüências associadas a este fenómeno – a literatura existente enaltece o quão desfavorável e o peso financeiro que acarreta para qualquer entidade empregadora. Babatunde e Laoye (2011) especificaram alguns custos conseqüentes do *turnover*, nomeadamente, custos associados à publicidade, recrutamento e seleção, tempo despendido na gestão das tomadas de decisão, formação, perda de produtividade, impacto no clima organizacional e insatisfação dos clientes. A perda de um trabalhador produtivo reduz o retorno sobre o investimento da organização (Wallace & Gaylor, 2012).

O *turnover*, sendo uma temática atual caracterizada por um considerável impacto organizacional, promove uma vasta revisão de literatura e, nesse sentido, não existe unanimidade relativamente a uma causa principal do mesmo. Allen e Vardaman (2017) defendem que, uma vez que a cultura influencia as perceções e interpretações dos colaboradores, os efeitos dos vários preditores da rotatividade podem diferir, dependendo do contexto cultural e, nesse sentido, apesar do *turnover* partir de uma decisão individual, é necessário o seu entendimento de uma perspetiva contextualizada.

2.4.1. A relação entre o PsyCap e a intenção de Turnover

É fundamental aprofundar a relação entre dois dos principais conceitos deste estudo – a intenção de *turnover* e o *psycap*, e quais as consequências que estrategicamente impactam as equipas e a organização como um todo.

O capital psicológico, ou *psycap*, caracteriza-se pelo impacto determinante em qualquer equipa e contexto profissional, tendo reflexos cruciais no capital humano e, consequentemente, extensíveis a diversas dimensões das organizações – por exemplo, McKenny *et al.* (2013) destacaram uma consistente relação entre o *psycap* e o desempenho financeiro organizacional. Posto isto, existe uma extensa revisão de literatura que reforça a ligação entre o *psycap* e diferentes dimensões de uma equipa – *engagement*, *commitment*, motivação, *performance* –, traduzindo-se numa diminuição das taxas de intenção de *turnover*.

Neste sentido, Siu *et al.* (2014) demonstraram um impacto positivo no *engagement*, por meio da relação entre o *psycap* e a motivação intrínseca. Para além da motivação intrínseca, também as emoções positivas, igualmente influenciadas pelo *psycap*, estão positivamente relacionadas com o *engagement* (Avey *et al.* 2008). Não obstante e mais recentemente, Alessandri, Consiglio, Luthans e Borgogni (2018) revelaram o papel fundamental do *engagement* na *performance* dos colaboradores – colaboradores com uma forte presença do *psycap* tendem a um maior *engagement* e, consequentemente, a alcançar melhores *performances* profissionais, com um aumento do esforço investido no desempenho das suas funções.

Paralelamente, também a satisfação é uma das dimensões conhecida como um *outcome* do capital psicológico – maiores níveis de *psycap* promovem expectativas positivas sobre resultados futuros e maior confiança no confronto com desafios (Newman, Ucbasaran, Zhu & Hirst, 2014); estes estados psicológicos positivos, por sua vez, de acordo Luthans *et al.* (2007), refletem-se num maior esforço no desempenho das funções e, consequentemente, numa maior satisfação profissional. Por outro lado, a satisfação medeia uma significativa relação negativa entre o *psycap* e o *burnout* (Ali & Ali, 2014). O *burnout*, intrinsecamente associado à qualidade da experiência profissional e com impactos igualmente significativos na vida pessoal, enfatiza a relevância do estudo de um fator com o o stress. Neste sentido, Abbas e Raja (2015) e Siu *et al.* (2015) demonstram que um colaborador com maiores valores de *psycap*, revela níveis significativamente mais baixos de stress no trabalho do que um colaborador com um *psycap* inferior.

A coligação das dimensões aprofundadas – *engagement*, *commitment*, motivação, satisfação, stress – e as suas consequências, representam uma influência significativa nas tendências do *turnover* de uma organização e, na sua maioria, são intermediários entre os níveis de *psycap* e a

intenção de permanência de um colaborador na organização. Existe uma revisão de literatura suficientemente extensiva para corroborar esta tendência – por exemplo, Avey *et al.* (2008) e Siu *et al.* (2015) reforçam que as atitudes positivas que medeiam a relação negativa entre o *psycap* e as intenções de abandonar uma organização incluem o *empowerment* e a satisfação no trabalho. Na mesma linha de pensamento, os autores Tüzün *et al.* (2014) descobriram que a relação negativa entre o suporte de supervisão percebido por um colaborador e a sua intenção de *turnover* é mais fraca para profissionais com um maior *psycap*, relação que pode ser justificada pelo facto de maiores níveis de *psycap* serem propensos a uma percepção mais eficaz da própria capacidade em lidar com desafios e, nesse sentido, existe uma menor dependência do líder.

Posto isto, é importante reforçar a importância de uma Gestão de Recursos Humanos que promova uma adequada gestão dos ativos mais importantes de uma organização – os colaboradores. É neste sentido que um alinhamento entre a Gestão de Recursos Humanos e a liderança das equipas é crucial para a manutenção de indicadores dos quais está dependente a *performance* organizacional. A intenção de *turnover*, enquanto um destes indicadores que impactam o desempenho da organização, está intrinsecamente associada à liderança e, mais particularmente, ao conceito desenvolvido nesta dissertação – o *psycap*. Foi neste seguimento que Newman, Ucbasaran, Zhu e Hirst (2014) reforçaram que indivíduos com um alto índice de *psycap* apresentam níveis inferiores de absentismo e comportamentos de procura de emprego, o que, de acordo com Avey, Hughes, Norman e Luthans (2008), se justifica pela positiva relação demonstrada entre maiores níveis de *psycap* e colaboradores mais capacitados. De acordo com o exposto, é esperado que a liderança, particularmente no âmbito da sua função de apoio ao clima social, tenha um impacto na intenção de *turnover* da equipa através do desenvolvimento do *psycap* nos membros da mesma e, neste sentido, são propostas as seguintes hipóteses de mediação:

H1: A relação entre o apoio ao clima social e a intenção de turnover da equipa é mediada pelo psycap.

H1a: A relação entre o apoio ao clima social medido pela liderança e a intenção de turnover da equipa é mediada pelo psycap, de forma que equipas com um maior apoio ao clima social medido pela liderança tendem a desenvolver um maior psycap que se reflete numa menor intenção de turnover.

H1b: A relação entre o apoio ao clima social medido pela equipa e a intenção de turnover da equipa é mediada pelo psycap, de forma que equipas com um maior apoio ao clima social medido pela equipa tendem a desenvolver um maior psycap que se reflete numa menor intenção de turnover.

2.5. Impacto da Virtualidade

Contudo, e tendo em conta o contexto atual global, emergiu uma nova realidade que tem ganho uma crescente importância, pondo à prova a capacidade de adaptação das equipas e da liderança – o trabalho virtual. Torna-se importante perceber o impacto que a virtualidade representa na nova realidade profissional e no papel da liderança na gestão da dinâmica e coesão das equipas e, eventualmente, no *psycap*.

A virtualidade representa diversos desafios que, direta ou indiretamente, impactam o envolvimento da liderança e o desempenho das equipas. Cascio and Shurygailo (2003) concluíram que a liderança de equipas virtuais pode desempenhar um papel fundamental na melhoria do desempenho da equipa; paralelamente à importância ao nível da *performance*, o seu papel enquanto promotor da satisfação dos membros da equipa é destacado (Morgeson, 2005).

Neste seguimento, e de forma a promover um maior entendimento da dinâmica e impactos do papel do líder no contexto virtual, será, neste contexto, aprofundada a função de liderança anteriormente referida, nomeadamente, o apoio ao clima social.

2.5.1. Apoio ao Clima Social

Powell et al. (2004) e Wilson et al. (2006) referem que é preciso estabelecer confiança entre os membros das equipas virtuais, devendo existir união na equipa de forma a continuarem a trabalhar para um objetivo comum (Malhotra et al., 2007).

Os líderes têm o papel de promover esta ligação entre a equipa a um nível pessoal, tal como corrobora a pesquisa de Kayworth e Leidner (2002), defendendo que os líderes de equipas virtuais considerados eficazes pelos seus membros demonstram uma qualidade caracterizada pela preocupação, compreensão e simpatia para com os mesmos e, neste sentido, os autores reforçam que o líder virtual eficaz é capaz de projetar essas qualidades.

Posto isto, Powell et al. (2004) e Wilson et al. (2006) demonstraram que, para que a confiança e a coesão, definida como o grau em que "membros de um grupo são atraídos por outros membros e, consequentemente, motivados a permanecer no grupo" (Bettenhausen, 1991; Festinger, Schachter & Back, 1950 citados por Jensten, N. P., 2010), sejam uma realidade das equipas virtuais, os aspetos psicossociais do dinamismo da equipa devem ser eficazmente geridos e desenvolvidos, promovendo o sucesso ao nível individual, grupal e organizacional.

É importante perceber em que medida um dos mais determinantes obstáculos da virtualidade – a comunicação – pode impactar o apoio ao clima social. Uma pesquisa realizada por Vanessa Martins dos Santos e Guilherme Saraiva (2020), que incluiu 652 inquiridos no início do contexto pandémico, revelou que 21,8% dos mesmos consideraram a comunicação como o maior desafio do teletrabalho; conclusão que é reforçada por Brown *et al.* (2007), em afirmações que indicam que 70% das informações trocadas na comunicação presencial são não verbais, sendo que no contexto de uma equipa virtual este tipo de informação não é perceptível e, portanto, a qualidade da comunicação é crucial no combate das incertezas e desafios inerentes à virtualidade.

Neste sentido, a ausência de interação e a deterioração da comunicação, que se revelam um grande pilar do apoio ao clima social, tornam esta prática mais difícil de ser eficazmente desenvolvida. Considerando igualmente outros fatores como a falta de confiança dos membros da equipa na partilha da sua perspetiva no contexto virtual, aliado à maior dificuldade da liderança na identificação de impactos no *engagement*, motivação ou relações das equipas ou até a desativação da câmara em reuniões dificultando a perceção da reação às mensagens recebidas e transmitidas, torna-se evidente a numerosa fonte de perigos da comunicação virtual que poderão influenciar negativamente o clima social das equipas.

Posto isto, é seguro afirmar que a gestão do clima social carece de uma preparação prévia, de modo construtivo, objetivo e transparente, assente numa estratégia de comunicação adequada e eficiente – a comunicação é a chave.

De forma a responder eficazmente aos inúmeros desafios, os líderes virtuais devem promover um ambiente positivo e definir níveis de comunicação necessários para estabelecer uma comunicação positiva entre a equipa (Cascio & Shurygailo, 2003). Eficácia e coesão são duas características cruciais na comunicação de qualquer equipa, física ou virtual (Kayworth & Leidner, 2000 citados por Davis, J. K., 2012). Finalmente, Svensson e Andersson (2006) também destacaram a frequência da comunicação como parte importante da satisfação da equipa virtual.

Efetivamente, a virtualidade implica alterações na dinâmica das equipas e, consequentemente, novos desafios para as duas partes envolvidas. Contudo e reforçando, o sólido investimento na eficácia da comunicação e coesão da equipa, promovido no âmbito do apoio ao clima social, incentiva o reforço de dimensões como a identificação organizacional ou a motivação, garantindo a eficácia do papel da liderança nos níveis de *psycap* da equipa e, consequentemente, reflexos positivos na *performance* ao nível individual, de equipa e organizacional, corroborando as conclusões de Davis (2012) – uma perceção positiva da intervenção dos líderes de equipa virtual, por meio da comunicação, está relacionada com um melhor desempenho da equipa virtual ou de Boule (2008),

sendo responsável por uma investigação que concluiu que, num contexto virtual, o envolvimento da liderança garante contínuos níveis de motivação e o *engagement* da equipa, garantindo uma *performance* positiva.

Ainda assim, é evidente que, apesar do contexto virtual não impossibilitar o “desenvolvimento” dos níveis de *psycap* na equipa, existem inúmeros obstáculos relevantes que dificultam o papel da liderança e, conseqüentemente, podem pôr em causa a viabilidade do mesmo, com possíveis futuros impactos nos mais variados indicadores estrategicamente aliados ao sucesso organizacional. Portanto, de acordo com esta lógica, são postuladas as seguintes hipóteses de moderação:

H2: A virtualidade modera a relação entre o apoio ao clima social e o psycap.

H2a: A virtualidade modera a relação entre o apoio ao clima social medido pela liderança e o psycap na equipa, por forma a que, para níveis mais altos de virtualidade, a influência do apoio ao clima social medido pela liderança no psycap é menor.

H2a: A virtualidade modera a relação entre o apoio ao clima social medido pela liderança e o psycap na equipa, por forma a que, para níveis mais altos de virtualidade, a influência do apoio ao clima social medido pela liderança no psycap é menor.

Neste sentido, após o pressuposto das hipóteses 1 e 2, é possível verificar que a revisão de literatura desenvolvida nesta investigação permite constatar uma possível diversidade de relações entre as diferentes variáveis, nomeadamente, uma ligação entre o apoio ao clima social por parte da liderança e a intenção de *turnover* da equipa, através do *psycap* e, posteriormente, uma influência que a virtualidade poderá representar nesta função da liderança. Finalmente, é apresentada a terceira hipótese deste estudo:

H3: A virtualidade modera a força da relação mediada entre o apoio ao clima social e a intenção de turnover da equipa via psycap.

H3a: A virtualidade modera a relação mediada entre o apoio ao clima social medido pela liderança e a intenção de turnover da equipa via psycap, por forma a que, para níveis mais altos de virtualidade, o efeito do apoio ao clima social medido pela liderança na intenção de turnover é menor.

H3b: A virtualidade modera a relação mediada entre o apoio ao clima social medido pela equipa e a intenção de turnover da equipa via psycap, por forma a que, para níveis mais altos de virtualidade, o efeito do apoio ao clima social medido pela equipa na intenção de turnover é menor.

Após a revisão da literatura e, consequentemente, do desenvolvimento de todas as variáveis a serem estudadas, é apresentado na figura 2.1 o modelo conceptual de investigação desta dissertação.

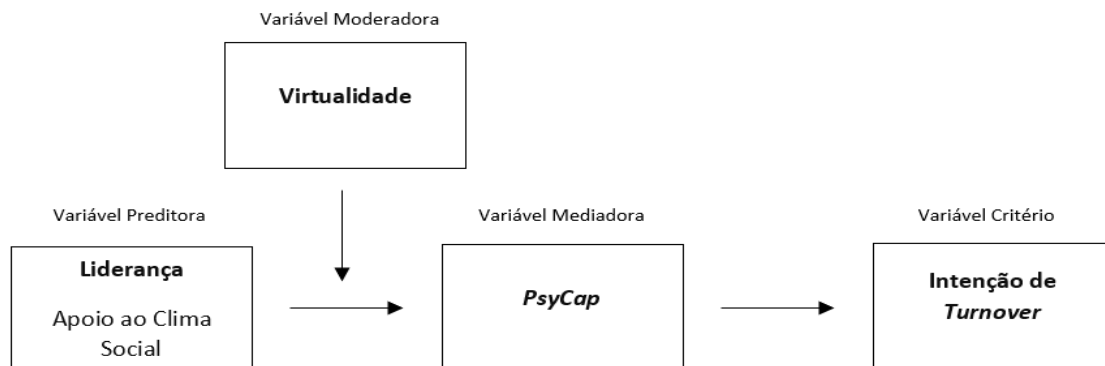


Figura 2.1 – Modelo Conceptual de Investigação

CAPÍTULO 3

METODOLOGIA

3.1. Procedimento

O procedimento deste estudo assentou num projeto designado por *ConsulTeam*, que pretendeu estudar a dinâmica entre as equipas de empresas de consultoria e auditoria portuguesas e a sua respetiva liderança.

Sendo este um estudo correlacional e, baseando-se, portanto, no estudo das relações entre diferentes variáveis, recorreu-se a um método quantitativo de recolha de dados. Neste sentido, foram elaborados dois questionários: o primeiro destinado às equipas (Anexo A) e um segundo, com uma dimensão mais reduzida, aplicado aos respetivos líderes (Anexo B).

Os questionários foram construídos considerando os vários projetos de dissertação dos orientandos da Professora Dr^a Ana Passos e, consequentemente, englobam um conjunto distinto de variáveis. Para a presente investigação, serão estudadas as seguintes variáveis: apoio ao clima social, *psycap*, intenção de *turnover*, virtualidade, a dimensão da equipa enquanto variável de controlo e ainda as questões sociodemográficas.

Estabeleceu-se que cada membro da *ConsultTeam* (orientandos da Professora Dr^a Ana Passos) teria como objetivo a aplicação dos questionários a, pelo menos, cinco equipas e respetiva liderança entre fevereiro e março de 2020.

Após os contactos com as empresas, os questionários, construídos na plataforma *Qualtrics*, foram distribuídos via online através de links – optou-se pelo contexto virtual por uma questão de praticidade, de forma a facilitar a logística da distribuição e recolha de dados, numa realidade em que impera o teletrabalho, promovido pelas restrições provocadas pela COVID-19.

3.2. Participantes

Na presente investigação participaram 47 equipas e o líder respetivo de cada uma, perfazendo um total de 209 indivíduos, 162 colaboradores e 47 líderes.

As equipas tinham, em média, 3,45 elementos (D.P. = 1,28), sendo importante referir a diversidade do número de membros das mesmas; apesar da moda registar um valor de 3 membros por equipa, o valor mínimo verificado foi 2 e o máximo atingiu os 7 colaboradores por equipa. Os participantes tinham uma média de idades de 31 anos, compreendidas entre os 19 e os 58 anos; relativamente ao sexo, 48,8% eram do sexo masculino e 51,2% do sexo feminino.

Para além dos membros das equipas, também os respetivos líderes foram incluídos nesta investigação, com o intuito de ter uma perspetiva mais ampla e o mais completa possível da dinâmica das equipas e, consequentemente, das variáveis em estudo. Neste sentido, verificou-se que 42,6% dos indivíduos com o papel de líder eram do sexo masculino e 57,4% do sexo feminino, com uma média de idades de aproximadamente 36 anos, compreendidas entre os 19 e os 53 anos. É, ainda, pertinente referir a variedade de cargos ocupados pelos líderes, nomeadamente, desde *managers*, responsáveis/coordenadores de áreas, diretores de departamentos a, até mesmo, *CEO's*. Por fim, é importante destacar o foco de profissionais inquiridos nas áreas de consultoria e auditoria, considerando que são estes os setores de maior interesse para o estudo.

3.3. Operacionalização das Variáveis

3.3.1. Apoio ao Clima Social

O apoio ao clima social foi avaliado através de cinco itens adaptados da escala de Liderança Funcional de Morgeson, DeRue e Karam (2009), mais particularmente, da dimensão de Suporte de

Clima Social e, contrariamente às restantes variáveis que foram avaliadas apenas pelas equipas, o apoio ao clima social foi avaliado também através da perceção da liderança, o que se justifica pelo interesse em perceber até que ponto a diferença nas perceções do apoio ao clima social entre as duas partes influencia os resultados obtidos. Os participantes indicaram o seu grau de acordo com cada uma das afirmações relativamente à liderança (as equipas avaliaram o líder, enquanto que o líder se avaliou a si próprio): “Respondo/Responde prontamente às necessidades ou preocupações dos membros da equipa”, “Envolvo-me/Envolve-se em ações que demonstram respeito ou preocupação pelos membros da equipa”, “Vou/Vai para além dos meus interesses pessoais pelo bem-estar da equipa”, “Faço/Faz coisas para tornar agradável ser um membro da equipa” e “Atento/Atenta o bem-estar pessoal dos membros da equipa”, numa escala tipo Likert de 7 pontos (1 = Discordo totalmente a 7= Concordo totalmente).

3.3.2. Virtualidade

A virtualidade foi avaliada através do trabalho desenvolvido por Wiesenfeld et al. (1999). Os participantes indicaram a proporção média de uma semana de trabalho que passam em teletrabalho, determinando a percentagem de tempo em que a sua equipa comunica face-a-face, via áudio (por exemplo, por telefone), via vídeo (por exemplo, através de plataformas como *zoom* ou *teams*) ou via e-mail. Percentagens mais altas nos três últimos indicam uma maior proporção de tempo em teletrabalho.

3.3.3. PsyCap

O capital psicológico foi avaliado através de doze itens adaptados da escala de Capital Psicológico ao nível da equipa de Luthans, Avolio, Avey e Norman (2007). Os participantes indicaram o seu grau de acordo com cada uma das afirmações: “Se a minha equipa encontrar numa situação difícil, conseguimos pensar em várias formas de sair dela”, “Neste momento, somos uma equipa bem-sucedida”, “Conseguimos pensar em várias formas de atingir os nossos objetivos de equipa”, “Nós, enquanto equipa, vemos com expectativa a vida que temos pela frente”, “O futuro reserva muitas coisas boas para a minha equipa”, “No geral, espero que nos aconteça mais coisas boas do que más”, “Às vezes nós "forçamo-nos" a fazer coisas, quer nós queiramos ou não”, “Quando estamos numa situação difícil, geralmente conseguimos encontrar uma solução”, “Não nos incomoda se existirem pessoas que não gostem de nós”, “Nós, enquanto equipa, estamos confiantes de que poderemos lidar eficientemente com eventos inesperados”, “Nós, enquanto equipa, conseguimos resolver a

maioria dos problemas se investirmos o esforço necessário”, “Nós, enquanto equipa, conseguimos manter a calma ao enfrentar dificuldades, pois confiamos nas nossas capacidades para lidar com os problemas”, numa escala tipo Likert de 7 pontos (1 = Discordo totalmente a 7= Concordo totalmente).

3.3.4. Intenção de *Turnover*

A intenção de *turnover* foi avaliada através de dois itens adaptados da escala de Viabilidade de Costa, Passos e Barata (2015). Os participantes indicaram o seu grau de acordo com cada uma das afirmações: “Não hesitaria em trabalhar com esta equipa em outros projetos” e “Esta equipa poderia trabalhar bem em futuros projetos”, numa escala tipo Likert de 7 pontos (1 = Discordo totalmente a 7= Concordo totalmente).

3.3.5. Variável de controlo

Variáveis de controlo são fatores incluídos em investigações para excluir explicações alternativas para as descobertas ou para reduzir os termos de erro e aumentar o poder estatístico (Becker, 2005), aumentando a validade do estudo.

Apesar de uma variável de controlo não impactar diretamente nos objetivos do estudo, é controlada porque o impacto nos resultados não provém única e exclusivamente das variáveis dependente(s) e independente(s) e, neste sentido, uma variável de controlo pode influenciar os resultados.

A variável de controlo deste estudo foi a dimensão da equipa, ou seja, o seu número de elementos, tendo sido operacionalizada através do número de respostas obtidas em cada equipa; o papel desta variável enquanto variável de controlo justifica-se pelo impacto que a dimensão da equipa tem na sua dinâmica e, consequentemente, nos seus *outcomes*. É importante reforçar que não é irrefutável que o número de respostas obtidas por equipa corresponda efetivamente ao seu número de colaboradores; isto porque existe a forte possibilidade de o questionário não ter sido respondido pelo total de membros de cada equipa.

CAPÍTULO 4

RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Agregação

Inicialmente, e considerando que esta investigação assenta numa perspetiva de equipa, foi necessário agregar os dados individuais dos questionários numa base ao nível da equipa, de forma a proceder-se a uma análise alinhada com os objetivos da investigação. Neste sentido, e de forma a justificar a agregação realizada, foi analisado o Índice de James, ou seja, foi calculado o Rwg (j) (James, Demaree & Wolf, 1993), de forma a verificar que a média das respostas de cada variável seria uma boa representação das respostas de cada elemento da equipa individualmente e, assim, avaliar o nível de acordo entre equipas.

De acordo com James, Demaree e Wolf (1993), para que os resultados do cálculo Rwg (j) permitam suportar a agregação, devem refletir uma percentagem maioritária de valor superior a 0.70, traduzindo-se num nível forte de acordo entre a(s) equipa(s).

É importante reforçar que o Rwg (j) foi calculado apenas para três das variáveis em estudo, nomeadamente, o apoio ao clima social medido pela equipa, a *psycap* e a intenção de *turnover*, uma vez que a virtualidade não foi operacionalizada através de itens com uma escala e o apoio ao clima social medido pela liderança foi estudado pela perspetiva de cada líder e, sendo um registo individual que não se pretende agrupar, não é necessário ou coerente calcular a média das suas respostas.

Não obstante ao defendido por James, Demaree e Wolf (1993), é igualmente considerado nesta investigação o trabalho de Biemann, Cole e Voelpel (2012), nomeadamente, o racional de que quanto mais próximo o valor for de 1, maior será o nível de acordo entre a(s) equipa(s). Neste sentido, o complemento deste pressuposto assenta na seguinte escala: os valores compreendidos entre 0.00 e 0.30 representam uma “Falta de Acordo”; para uma “Concordância Fraca”, deve ser considerado o intervalo de valores entre 0.31 e 0.50; “Concordância Moderada” traduz-se em valores de 0.51 a 0.70; para ser comprovada uma “Concordância Forte”, os valores devem estar compreendidos no intervalo de 0.71 a 0.90 e, finalmente, uma “Concordância muito Forte” que justifique um consistente acordo entre a(s) equipa(s) implica valores entre 0.91 e 1.00 (Biemann, Cole, & Voelpel, 2012).

Neste sentido e após análise, é possível verificar, através do quadro 4.1, que o apoio ao clima social percecionado pelas equipas verificou uma média de Rwg (j) de 0.80 e, paralelamente, constatou-se que 17% do valor registou falta de acordo, concordância fraca ou moderada (falta de

acordo = 0.00 a 0.30; concordância fraca = 0.31 a 0.50) e 83% do valor demonstrou uma concordância moderada, forte ou muito forte (concordância moderada = 0.51 a 0.70; concordância forte = 0.71 a 0.90; concordância muito forte = 0.91 a 1.00) (Biemann, Cole, & Voelpel, 2012).

O *psycap* registou uma média de Rwg (j) de 0.93 e demonstrou-se que 6.5% do valor representa uma concordância moderada (concordância moderada = 0.51 a 0.70) e 93.5% indicou uma concordância forte ou muito forte (concordância forte = 0.71 a 0.90; concordância muito forte = 0.91 a 1.00) (Biemann, Cole, & Voelpel, 2012).

Por sua vez, a intenção de *turnover*, como demonstrado no quadro 4.1, apresentou uma média do Rwg (j) de 0.8 e relativamente à concordância, 27.7% representou falta de acordo, concordância fraca ou moderada (falta de acordo = 0.00 a 0.30; concordância fraca = 0.31 a 0.50; concordância moderada = 0.51 a 0.70) e 72.3% indicou uma concordância forte ou muito forte (concordância forte = 0.71 a 0.90; concordância muito forte = 0.91 a 1.00) (Biemann, Cole, & Voelpel, 2012); apesar de existir uma percentagem relevante abaixo da concordância moderada na intenção de *turnover*, não foi retirada nenhuma equipa do processo de agregação, considerando a possível diminuição de poder estatístico e variabilidade.

Os valores obtidos através do Índice de James, respeitando os critérios previamente associados ao processo de agregação, traduziram-se na agregação das respostas individuais para uma base ao nível da equipa e, nesse sentido, foram mantidas as 47 equipas.

4.2. Testes de Hipóteses

O quadro 4.1 apresenta valores relativos à média, desvio-padrão e índice de Rwg (j) de cada variável em estudo, para além das correlações entre si, ao nível da equipa.

Quadro 4.1 – Estatísticas descritivas e correlações das variáveis em estudo

	Rwg(j)	M	DP	1	2	3	4	5	6
1. Apoio ao Clima Social medido pela Equipa	0.8	6.0771	0.77019	-					
2. Apoio ao Clima Social medido pelo Líder	-	6.2255	0.51688	0.320*	-				
3. <i>PsyCap</i>	0.93	5.7847	0.40512	0.582**	0.290*	-			
4. Virtualidade	-	94.7586	27.90979	-0.11	-0.036	-0.08	-		
5. Intenção de <i>Turnover</i>	0.8	6.2281	0.63241	0.496**	0.061	0.584**	-0.195	-	
6. Número de elementos da equipa	-			-0.121	-0.044	-0.214	0.064	-0.119	-

Nota: *p < 0.05; **p < 0.1

N = 47 equipas

Através do quadro 4.1, é possível comprovar a existência de cinco correlações significativas entre as variáveis em estudo. Neste sentido, o apoio ao clima social medido pelas equipas, enquanto variável preditora, revelou uma forte correlação significativa e positiva com a variável mediadora, o *psycap* ($r = 0.582$; $p < 0.1$), corroborando a ideia de que quanto maior o apoio ao clima social sentido pela equipa, maiores os níveis de *psycap*. Paralelamente, também a correlação entre o apoio ao clima social e a variável critério, a intenção de *turnover*, se apresentou significativa e positiva ($r = 0.496$; $p < 0.1$), o que indica que quanto maior o apoio ao clima social sentido pela equipa, maior será também a intenção de continuar na mesma, uma vez que a operacionalização da intenção de *turnover* se baseou em itens que questionam o nível de desejo de permanência futura e não de saída da equipa.

Por outro lado, o apoio ao clima social percebido pelos líderes, enquanto variável preditora, também apresentou uma correlação positiva e significativa com o *psycap* ($r = 0.290$; $p < 0.05$), demonstrando que o aumento da perceção dos líderes relativamente ao apoio ao clima social se traduz no aumento dos níveis de *psycap* nos membros da equipa, ainda assim, revelou-se uma correlação mais fraca quando comparado com o apoio ao clima social percecionado pelas equipas.

O *psycap*, por sua vez, correlaciona-se positiva e significativamente com a variável critério, a intenção de *turnover* ($r = 0.584$; $p < 0.1$). Reforçando que a operacionalização da intenção de *turnover* se baseou em itens que questionam o nível de desejo da permanência futura e não a saída da equipa, esta correlação revela que uma maior presença de *psycap* na equipa, se traduz num maior desejo de permanecer na mesma futuramente.

A variável moderadora virtualidade não apresentou uma correlação significativa com nenhuma outra variável, ainda assim e conforme esperado, apresentou um valor correlativo negativo, apesar de fraco, com a variável mediadora *psycap* ($r = -.080$), revelando que quanto maior for a % de comunicação virtual em detrimento da presencial entre a equipa, menor será o nível de *psycap* da mesma.

Finalmente, a última correlação significativa que se destaca está associada ao apoio do clima social percebido pela equipa e o apoio social percebido pela liderança ($r = 0.320$; $p < 0.05$). No entanto, uma vez que estas variáveis não vão ser correlacionadas nos mesmos modelos de regressão, sendo estudadas em separado com as restantes variáveis, não é uma correlação com tanto destaque na investigação como as anteriormente apresentadas.

Relativamente à investigação das hipóteses em estudo optou-se por conduzir uma análise às regressões de cada um dos seguintes modelos: o modelo de mediação (hipóteses 1a e 1b), o modelo de moderação (hipóteses 2a e 2b) e, finalmente, o modelo de mediação moderada (hipóteses 3a e

3b), apresentados por esta ordem. Desta forma, foi possível uma análise a um nível mais profundo e, assim, obter uma visão mais completa e fundamentada, do conjunto de relações entre todas as variáveis incluídas nesta investigação. De acordo com Hayes (2013), análises de mediação e moderação são utilizadas para testar hipóteses sobre os mecanismos que explicam como determinados efeitos acontecem ou em que contexto os mesmos são promovidos ou impedidos.

Existem vários métodos que permitem sustentar o teste das regressões dos modelos em análise, sendo relevante destacar dois que sobressaem na literatura existente, nomeadamente, o *Sobel test* e a Macro PROCESS para o SPSS (Hayes, 2013). No entanto, vários estudos apontam limitações relativamente ao *Sobel test*, baseando-se no pressuposto da normalidade da distribuição que, de acordo com Hayes (2013), raramente se verifica, principalmente em pequenas amostras. Neste sentido, optou-se pelo método *bootstrap*, ou *bootstrapping*, que, não exigindo o pressuposto da normalidade, ultrapassa as limitações do *Sobel test*.

A Macro PROCESS, recorrendo ao método *bootstrap*, apresenta os limites do intervalo de confiança – o limite inferior e o limite superior do intervalo de confiança de 95% – e, desta forma, não existindo troca de sinal entre estes dois limites, pode assumir-se que se trata de um efeito significativo. Neste sentido, se os valores de limite superior e limite inferior forem negativos, o efeito é, consequentemente, considerado negativo; o contrário ocorre para limites inferior e superior positivos. Se um dos limites for positivo e outro negativo, o efeito é considerado não significativo.

Ainda de acordo com as sugestões de Hayes, foram selecionadas as opções da amostragem repetida 5000 vezes e o intervalo de confiança de 95% nas regressões dos modelos de mediação, moderação e mediação moderada.

Por fim, uma vez que queremos analisar os resultados através de uma perspetiva comparativa entre duas variáveis preditoras diferentes, nomeadamente, o apoio ao clima social medido pela equipa e o apoio ao clima social medido pela liderança, é importante esclarecer que os modelos de mediação, de moderação e de mediação moderada serão testados duas vezes, com cada uma das variáveis preditoras em estudo, de forma a perceber se existe alguma diferença na perceção das equipas e dos líderes relativamente ao clima social que impacte significativamente os resultados obtidos.

4.2.1. Regressão para o Modelo de Mediação

O objetivo de uma análise de mediação consiste em perceber como uma variável independente, X, impacta uma variável dependente, Y, através do efeito indireto de uma ou mais variáveis mediadoras, M.

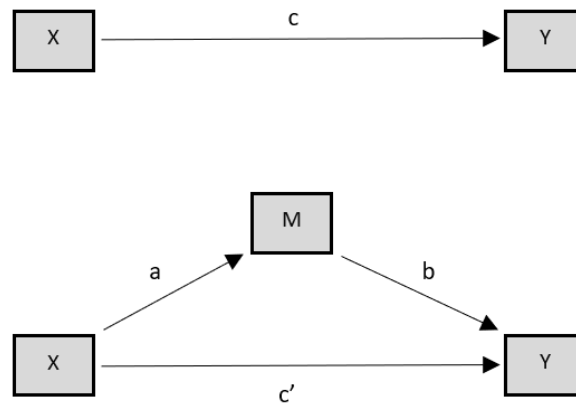


Figura 4.1 – Modelo Conceptual e Estatístico de Mediação Simples. *Retirado de Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis (p. 87) de Hayes, A. F. (2013).*

Assim sendo, na prática, a hipótese 1 defende que a promoção do apoio ao clima social (variável preditora), incentiva a maiores níveis de *psycap* (variável mediadora) das equipas, o que irá impactar a intenção de *turnover* (variável critério), de forma que os membros da equipa intencionem permanecer na mesma. A hipótese 1a difere da hipótese 1b na medida em que a primeira analisa a mediação com base no apoio ao clima social medido pela liderança enquanto variável preditora e a segunda tem por base o apoio ao clima social medido pela equipa enquanto variável preditora.

Apoio ao Clima Social medido pela Liderança

Os resultados desta análise estão no quadro 4.2.

Quadro 4.2 – Resultados de Regressão para o Modelo de Mediação entre Apoio ao Clima Social percebido pela Liderança e a intenção de *Turnover* via *PsyCap*

		Intenção de <i>Turnover</i>				
		B	E.P.	p	Intervalo de Confiança (95%)	
					ICLI	ICLS
Model Summary		0.5948	0.2765	0.0003		
Variáveis Predictoras						
Efeitos Total e Direto						
Apoio ao Clima Social (X) → Intenção de <i>Turnover</i> (Y)	<i>c</i>	0.0678	0.1830	0.7128	-0.3011	0.4367
Apoio ao Clima Social (X) → <i>PsyCap</i> (M)	<i>a</i>	0.2205	0.1106	0.0525	-0.0025	0.4435
<i>PsyCap</i> (M) → Intenção de <i>Turnover</i> (Y)	<i>b</i>	0.9679	0.2046	0.0000	0.5553	1.3805
Apoio ao Clima Social (X) → Intenção de <i>Turnover</i> (Y)	<i>c'</i>	-0.1456	0.1568	0.3582	-0.4618	0.1706
Efeito Indireto						
Apoio ao Clima Social (X) → Intenção de <i>Turnover</i> (Y)	<i>ab</i>	0.2134	0.1197		-0.0113	0.4690
				R ² Ajustado= 0.3537		
				F= 7.8452		
Nota: N= 47 Líderes; LI= Limite Inferior; LS= Limite Superior						

Com base no quadro 4.2, verifica-se que, apesar do modelo, como um todo, ser significativo ($B = 0.5948$; $p = 0.0003$) e explicar 35% da variação da intenção de *turnover* ($F(3,43) = 7.8452$; $p < 0.01$), a análise demonstrou que o *psycap* não exerce uma mediação significativa entre o apoio ao clima social percebido pela liderança e a intenção de *turnover* ($B = 0.2134$; 95% Boot IC= -0.0113, 0.4690). Neste sentido, é seguro afirmar que o modelo em estudo não corrobora a hipótese 1a.

É, igualmente, pertinente referir que o apoio ao clima social verificou um efeito positivo no *psycap* e, apesar de não significativo, revelou-se muito próximo disso ($B = 0.2205$, $p = 0.0525$, 95% Boot IC= -0.0025, 0.4435); não obstante, apesar da inexistência de significância, os resultados demonstram uma tendência para que o apoio ao clima social por parte da liderança promova o aumento dos níveis de *PsyCap* da equipa.

Por outro lado, o *psycap*, por si só, reflete uma forte influência significativa na intenção de *turnover* ($B = 0.9679$; $p = 0.0000$; 95% Boot IC= 0.5535, 1.3805), o que promoveu a significância do modelo como um todo. Este resultado demonstra que o aumento do nível do *psycap* da equipa

promove o aumento da intenção de permanência na mesma, considerando que os itens da variável da intenção de *turnover* foram construídos no sentido de avaliar a intenção de permanência futura na equipa.

Paralelamente e, contrariamente ao expectável, o efeito direto do apoio ao clima social na intenção de *turnover*, reflete um valor negativo e não significativo ($B = -0.1456$; $p = 0.3582$; 95% Boot IC = -0.4618 ; 0.1706); apesar da falta de significância, a correlação revela uma tendência do apoio ao clima social percecionado pela liderança, sem qualquer influência mediadora do *psycap*, se traduzir numa maior intenção de saída da equipa por parte dos seus membros.

Por fim, realça-se que, tal como o previsto, a dimensão da equipa, enquanto variável de controlo, não representou qualquer influência nos resultados obtidos ($B = 0.0041$; $p = 0.9470$; 95% Boot IC = -0.1207 , 0.1290).

O modelo estatístico deste estudo encontra-se no anexo C.

Apoio ao Clima Social medido pela Equipa

Os resultados desta análise estão no quadro 4.3.

Quadro 4.3 – Resultados de Regressão para o Modelo de Mediação entre Apoio ao Clima Social percebido pela Equipa e a intenção de *Turnover* via *PsyCap*

		Intenção de <i>Turnover</i>				
		B	E.P.	p	Intervalo de Confiança (95%)	
					ICLI	ICLS
Model Summary		0.6147	0.2662	0.0001		
Variáveis Predictoras						
Efeitos Total e Direto						
Apoio ao Clima Social (X) → Intenção de <i>Turnover</i> (Y)	<i>c</i>	0.4016	0.1080	0.0006	0.1840	0.6193
Apoio ao Clima Social (X) → <i>PsyCap</i> (M)	<i>a</i>	0.2969	0.0639	0.0000	0.1680	0.4257
<i>PsyCap</i> (M) → Intenção de <i>Turnover</i> (Y)	<i>b</i>	0.6977	0.2347	0.0048	0.2244	1.1709
Apoio ao Clima Social (X) → Intenção de <i>Turnover</i> (Y)	<i>c'</i>	0.1945	0.1215	0.1166	-0.0504	0.4395
Efeito Indireto						
Apoio ao Clima Social (X) → Intenção de <i>Turnover</i> (Y)	<i>ab</i>	0.2071	0.0811		0.0638	0.3908
		R ² Ajustado= 0.3779				
		F= 8.7060				

Nota: N= 47 equipas; LI= Limite Inferior; LS= Limite Superior

O modelo de mediação em estudo é significativo ($B = 0.6147$; $p = 0.0001$) e verifica-se que cerca de 38% da variação da intenção de *turnover* é explicada pelo modelo ($F(3,43) = 8.7060$; $p < 0.001$). Constata-se um efeito indireto significativo, ainda que não forte, do *psycap* na relação entre o apoio ao clima social percebido pelas equipas e a intenção de *turnover* ($B = 0.2071$; 95% Boot IC= 0.0638, 0.3908) e, neste sentido, a hipótese 1b é corroborada, comprovando-se que equipas com um maior apoio ao clima social percebido pelas mesmas, desenvolvem maiores níveis de *psycap*, refletindo-se numa menor intenção de *turnover*.

Por outro lado, o efeito direto do apoio ao clima social percebido pela equipa na intenção de *turnover* da mesma não se revelou significativo ($B = 0.1945$; $p = 0.1166$; 95% Boot IC= -0.0504, 0.4395), demonstrando que, sem a intervenção do *psycap* na relação entre estas duas variáveis, não se pode afirmar que o apoio ao clima social, por si só, tem impacto na intenção de *turnover* dos membros da equipa.

O efeito total destas variáveis, caracterizado por consistir na junção do efeito indireto e do efeito direto, apresentou valores significativos ($B = 0.4016$; $p = 0.0006$; 95% Boot IC= 0.1840, 0.6193), reforçando o proposto na hipótese em estudo neste modelo.

Considera-se pertinente referir, como complemento à corroboração já justificada da hipótese 1, a revelação de um efeito significativo do apoio ao clima social percebido pela equipa no *psycap* ($B = 0.2969$; $p = 0.0000$; 95% Boot IC= 0.1680, 0.4567), demonstrando que a influência de uma elevada percepção do apoio ao clima social se traduz no aumento do *psycap* e, paralelamente, foi igualmente demonstrado um forte efeito significativo do *psycap* da equipa na sua intenção de *turnover* ($B = 0.6977$; $p = 0.0048$; 95% Boot IC= 0.2244, 1.1709), reforçando a ideia de que um alto nível de *psycap* se traduz num maior desejo de, futuramente, continuar a fazer parte da equipa.

Finalmente, importa mencionar que a dimensão da equipa, enquanto variável de controlo deste estudo, não impactou de alguma forma resultados obtidos neste modelo ($B = 0.0025$; $p = 0.9669$; 95% Boot IC= -0.1200, 0.1250).

O modelo estatístico deste estudo encontra-se no anexo C.

4.2.2. Regressão para o Modelo de Moderação

Uma análise de moderação tem como objetivo determinar se a direção ou a intensidade do efeito da variável independente, X, na variável dependente, Y, é afetada por uma (ou mais) variável(is) moderadora(s), W.

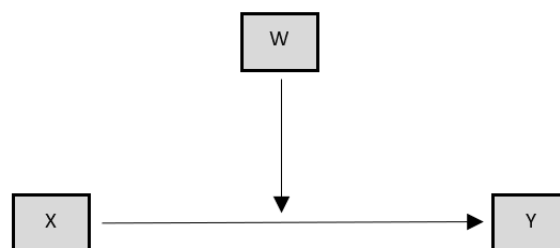


Figura 4.2 – Modelo Conceptual de Moderação Simples. Retirado de *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis* (p. 209) de Hayes, A. F. (2013).

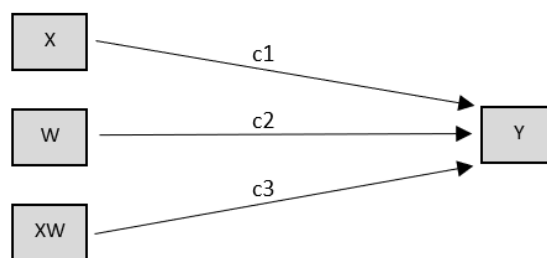


Figura 4.3 – Modelo Estatístico de Moderação Simples. *Retirado de Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis (p. 215) de Hayes, A. F. (2013).*

Assim sendo, na prática, a hipótese 2 tem como objetivo estudar se a virtualidade (variável moderadora) tem algum efeito na relação entre o apoio ao clima social (variável preditora) e o nível de *psycap* nas equipas (variável mediadora na investigação, no entanto, com o papel de variável critério no modelo de moderação em estudo), de forma a que quanto maior a percentagem de tempo de comunicação em contexto virtual entre a equipa/liderança, menor será o impacto do apoio ao clima social no *psycap* da equipa. A hipótese 2a difere da hipótese 2b na medida em que a primeira analisa a moderação com base no apoio ao clima social medido pela liderança e a segunda tem por base o apoio ao clima social medido pela equipa.

Apoio ao Clima Social medido pela Liderança

Os resultados estão no quadro 4.4.

Quadro 4.4 – Resultados de Regressão para o Modelo da Moderação da Virtualidade entre o Apoio ao Clima Social percebido pela Liderança e o *PsyCap*

		PsyCap				
		B	E.P	p	Intervalo de Confiança (95%)	
					ICLI	ICLS
Model Summary		0.3589	0.1566	0.2048		
Efeitos Principais						
Apoio ao Clima Social (X)	c1	0.2174	0.1134	0.0620	-0.0114	0.4463
Virtualidade (W)	c2	-0.0007	0.0022	0.7625	-0.0052	0.0039
Interação						
Apoio ao Clima Social x Virtualidade (XW)	c3	0.001	0.0057	0.8577	-0.0106	0.0126
R² Ajustado= 0.1288						
F= 1.5523						
Nota: N= 47 líderes; LI= Limite Inferior; LS= Limite Superior. Todas as variáveis preditoras foram centradas na média						

Através da análise do quadro apresentado, percebe-se a inexistência de significância no modelo em estudo ($B = 0.3589$; $p = 0.2048$). Relativamente aos efeitos de interação da variável virtualidade na relação entre apoio ao clima social e o *psycap*, verificou-se, igualmente, a inexistência de um efeito significativo ($B = 0.0010$; $p = 0.8577$; 95% Boot IC= -0.0106, 0.0126). Neste sentido, não é possível corroborar a hipótese 2a e afirmar que a virtualidade tem algum efeito na relação entre o apoio ao clima social percebido pela liderança e o *psycap* da equipa.

No entanto, apesar da ausência de significância da moderação, constatou-se uma tendência menos positiva do apoio ao clima social no *psycap* quando a virtualidade é alta e uma tendência mais positiva do apoio ao clima social no *psycap* quando a virtualidade é baixa.

No mesmo âmbito, a virtualidade demonstrou um efeito negativo, ainda que não significativo, no *PsyCap* ($B = -0.0007$; $p = 0.7625$; 95% Boot IC= -0.0052, 0.0039), estando alinhado com o pressuposto de que com o aumento da percentagem de tempo de comunicação em contexto virtual entre a equipa/liderança, diminuem os níveis de *psycap* na equipa.

É ainda pertinente reforçar que também no modelo de moderação, a variável de controlo, nomeadamente, o número de elementos de cada equipa não teve impacto nos resultados obtidos ($B = -0.0639$; $p = 0.1736$; 95% Boot IC = $-0.1571, 0.0293$).

O modelo estatístico deste estudo encontra-se no anexo C.

Apoio ao Clima Social medido pela Equipa

Os resultados estão no quadro 4.5.

Quadro 4.5 – Resultados de Regressão para o Modelo da Moderação da Virtualidade entre o Apoio ao Clima Social percecionado pela Equipa e o *PsyCap*

		PsyCap				
		B	E.P	p	Intervalo de Confiança (95%)	
					ICLI	ICLS
Model Summary		0.6032	0.1144	0.0006		
Efeitos Principais						
Apoio ao Clima Social (X)	c1	0.291	0.0664	0.0001	0.157	0.425
Virtualidade (W)	c2	-0.0002	0.0018	0.8991	-0.0039	0.0034
Interação						
Apoio ao Clima Social x Virtualidade (XW)	c3	-0.0010	0.002	0.6116	-0.0050	0.0030
R² Ajustado= 0.3638						
F= 6.0043						
Nota: N= 47 equipas; LI= Limite Inferior; LS= Limite Superior. Todas as variáveis preditoras foram centradas na média						

O modelo de moderação em estudo, como um todo, é significativo ($B = 0.6032$; $p = 0.006$); para além disso, revela-se explicativo de cerca de 36% da variação do *psycap* ($F(4,42) = 6.0043$; $p < 0.001$). No entanto, a interação entre o apoio ao clima social percecionado pela equipa e a virtualidade não se revelou significativa ($B = -0.0010$; $p = 0.6116$; 95% Boot IC= $-0.0050, 0.0030$) e, neste sentido, os resultados obtidos não suportam a hipótese formulada, não sendo possível corroborar a hipótese 2b e afirmar que a virtualidade tem efeito na relação entre o apoio ao clima social percebido pela equipa e o seu *psycap*.

Apesar da ausência de significância da moderação, constatou-se uma tendência menos positiva do apoio ao clima social no *psycap* quando a virtualidade é alta e uma tendência mais positiva do apoio ao clima social no *psycap* quando a virtualidade é baixa.

Tendo por base os resultados apresentados no quadro 4.5, verifica-se que o apoio ao clima social percebido pela equipa tem um efeito significativo no *psycap* ($B = 0.2910$; $p = 0.0001$; 95% Boot IC = 0.1570, 0.4250), demonstrando que quanto maior o apoio ao clima social sentido pela equipa, maior o nível de *psycap*, não considerando qualquer intervenção da virtualidade. Por outro lado, a relação entre a virtualidade e o *psycap* não se revelou significativa ($B = -0.0002$; $p = 0.8991$; 95% Boot IC = -0.0039, 0.0034), ainda que a correlação negativa siga a tendência da hipótese proposta, nomeadamente, um efeito negativo da comunicação virtual no *psycap*.

A variável de controlo, nomeadamente, o número de elementos de cada equipa não representou qualquer influência nos resultados obtidos ($B = -0.0438$; $p = 0.2737$; 95% Boot IC = -0.1234, 0.0359).

O modelo estatístico deste estudo encontra-se no anexo C.

4.2.3. Regressão para o Modelo de Mediação Moderada

Uma análise de mediação moderada tem como objetivo estimar o efeito indireto do produto da variável independente, X, e do moderador, W, sobre a variável dependente, Y, através de uma variável mediadora, M.

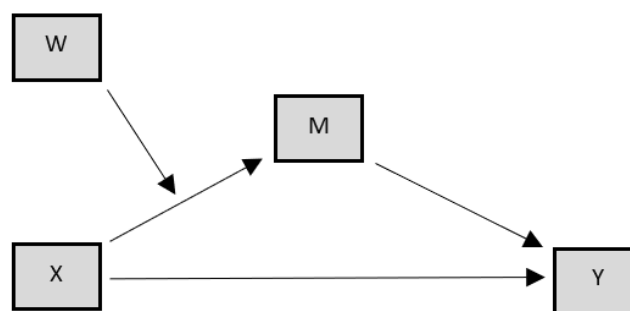


Figura 4.4 – Modelo Conceptual de Processo Condicional. *Retirado de Retirado de Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis (p. 330) de Hayes, A. F. (2013).*

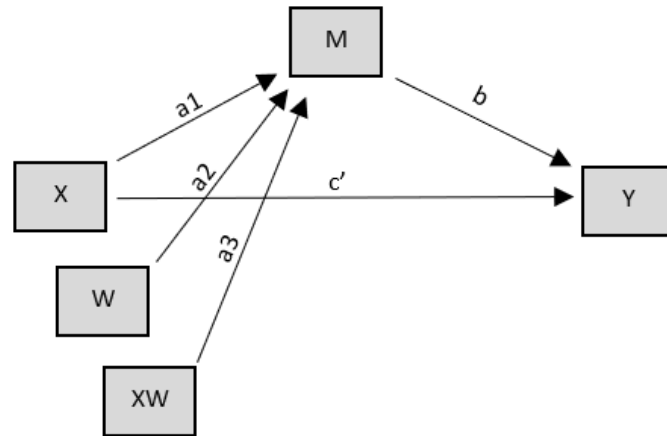


Figura 4.5 – Modelo Estatístico de Processo Condicional. *Retirado de Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis (p.370) de Hayes, A. F. (2013).*

Assim sendo, na prática, a hipótese 3 tem como objetivo estudar se a virtualidade (variável moderadora) modera a força da relação mediada entre o apoio ao clima social promovido liderança (variável preditora) e a intenção de *turnover* das equipas (variável critério) via *psycap* (variável mediadora), na medida em que o efeito condicional indireto do apoio ao clima social na intenção de *turnover* via *psycap*, difere consoante os níveis da virtualidade – quanto maior for a percentagem de virtualidade na dinâmica da equipa, menor será o efeito condicional indireto do apoio ao clima social na intenção de *turnover* da equipa via *psycap*. A hipótese 3a difere da hipótese 3b na medida em que a primeira analisa a mediação moderada com base no apoio ao clima social medido pela liderança e a segunda tem por base o apoio ao clima social percebido pelas equipas.

Apoio ao Clima Social medido pela Liderança

Os resultados estão no quadro 4.6.

Quadro 4.6 – Resultados de Regressão para o modelo de Mediação Moderada do *PsyCap* entre o Apoio ao Clima Social percebido pela Liderança e a intenção de *Turnover*

Index da Mediação Moderada				
Index	E.P	Intervalo de Confiança (95%)		
		ICLI	ICLS	
0.0010	0.0097	-0.0245	0.0131	

Nota: N= 47 líderes; LI= Limite Inferior; LS= Limite Superior. Todas as variáveis predictoras foram centradas na média

Os resultados apresentados no quadro 4.6 não se revelaram significativos ($B = 0.0010$; $IC = -0.0245, 0.0131$) e, nesse sentido, conclui-se que não é possível verificar que a força da variável moderadora, virtualidade, tenha algum efeito no modelo de mediação em estudo ($B = 0.0010$; $IC = -0.0245, 0.0131$).

O modelo estatístico deste estudo encontra-se no anexo C.

Apoio ao Clima Social medido pela Equipa

Os resultados estão no quadro 4.7.

Quadro 4.7 – Resultados de Regressão para o modelo de Mediação Moderada do *PsyCap* entre o Apoio ao Clima Social percecionado pela Equipa e a intenção de *Turnover*

Index da Mediação Moderada			
Index	E.P	Intervalo de Confiança (95%)	
		ICLI	ICLS
-0.0007	0.0025	-0.0064	0.0039

Nota: N= 47 equipas; LI= Limite Inferior; LS= Limite Superior. Todas as variáveis predictoras foram centradas na média

O Index da mediação moderada apresentado no quadro 4.7 não se revelou significativo ($B = -0.0007$; $IC = -0.0064, 0.0039$), pelo que não é possível verificar que a força da variável moderadora, virtualidade, tenha algum efeito no modelo de mediação em estudo.

O modelo estatístico deste estudo encontra-se no anexo C.

Resumidamente, o modelo em investigação (figura 2.1) não foi suportado pela análise dos dados. Não existiram evidências significativas que permitissem suportar que a o *psycap* é mediador da relação entre o apoio ao clima social medido pela liderança e a intenção de *turnover*, que a virtualidade modera a relação entre o apoio ao clima social, quer percecionado pela liderança quer percecionado pela equipa, e o *psycap* ou e, neste sentido, também não foi possível verificar a existência de uma mediação moderada.

4.3. Discussão

A presente investigação teve como principal objetivo analisar as relações entre o apoio ao clima social, o *psycap* e a virtualidade, assim como o consequente impacto das mesmas na intenção de *turnover* das equipas, com o foco em empresas de consultoria e auditoria portuguesas.

Numa primeira instância, o estudo pretendeu analisar o papel e possível influência do *psycap*, definido como um estado de desenvolvimento psicológico positivo de um indivíduo caracterizado por ter como base quatro recursos psicológicos positivos, nomeadamente, a autoeficácia, o otimismo, a esperança e a resiliência (Luthans et al., 2015), enquanto variável mediadora, na relação entre o apoio ao clima social promovido pela liderança e a intenção de *turnover* das equipas. Posteriormente, foi analisada em que medida a virtualidade, enquanto variável moderadora, poderia impactar os níveis de *psycap*, através da influência desta variável moderadora na relação entre o apoio ao clima social e o *psycap*.

Neste sentido, a razão desta investigação justificou-se pela necessidade de compreender de que forma é que o apoio ao clima social, enquanto função da liderança, pode impactar o *psycap* da equipa que, por sua vez, influencia a intenção de *turnover* e, complementarmente, estudar o efeito de uma interação maioritariamente virtual nas equipas, considerando o papel da comunicação enquanto um dos principais obstáculos do teletrabalho, tal como refletido na revisão de literatura.

É importante destacar que o apoio ao clima social foi avaliado por duas perspetivas, nomeadamente, pela perceção da liderança e, paralelamente, através da perceção da equipa. Esta abordagem justifica-se pelo destaque que a dinâmica entre a equipa e a liderança, particularmente, o apoio ao clima social enquanto uma função da liderança, tem nesta investigação (Morgeson, DeRue & Karam, 2009). Assim, considera-se pertinente aprofundar a perceção da liderança relativamente ao desempenho da sua própria função e perceber se esta perceção está alinhada com a da equipa; por outro lado, uma vez que se pretende perceber o impacto do apoio ao clima social no *psycap* da equipa e, posteriormente, a sua influência na intenção de *turnover* da mesma, a perceção da equipa relativamente ao apoio ao clima social tem um carácter crucial para a coerência do estudo. Esta “dupla” análise permitiu estabelecer uma comparação entre as perceções de cada uma das partes intervenientes, assim como o impacto destes cenários nos resultados obtidos.

Relativamente à moderação, a escolha da virtualidade enquanto variável moderadora é explicada pela recente necessidade de uma rápida adaptação da dinâmica organizacional, influenciada pelos impactos e consequentes medidas restritivas associadas à COVID-19. A extensão destes impactos promoveu uma exigência repentina do teletrabalho, contexto para o qual a maioria

das equipas não estava previamente preparada. A virtualidade, provocando uma forte alteração na dinâmica das equipas, com destaque na sua forma da comunicação – considerada um dos pilares do apoio ao clima social (Davis, J. K., 2012) – impacta a perceção do apoio ao clima social, influenciando as restantes variáveis e, consequentemente, os resultados obtidos no estudo; neste sentido, revelou-se pertinente aprofundar em que medida a introdução desta variável no estudo poderia influenciar o *psycap* e, eventualmente, a intenção de *turnover* da equipa.

Globalmente, as hipóteses propostas não foram suportadas pelos resultados. Neste sentido, não foi possível comprovar que o *psycap* é mediador da relação entre o apoio ao clima social percecionado pela liderança e a intenção de *turnover* (H1a), que a virtualidade modera a relação entre o apoio ao clima social percecionado pela liderança (H2a) e o *psycap* e o apoio ao clima social percecionado pela equipa (H2b) e o *psycap* e que a virtualidade modera a força da relação mediada entre o apoio ao clima social percecionado pela liderança (H3a) e a intenção de *turnover* via *psycap* e o apoio ao clima social percecionado pela equipa (H3b) e a intenção de *turnover* via *psycap*. A falta de significância dos modelos, ou de correlações de variáveis inerentes a cada modelo, impossibilitou que estas hipóteses propostas fossem devidamente suportadas. Os elevados valores de *p* e troca de sinal entre os limites inferior e superior dos intervalos de confiança traduzem-se na inexistência de efeitos significativos e podem ser explicados pela reduzida amostra (*n*= 47), sendo uma limitação desenvolvida posteriormente na secção das limitações da investigação. Ainda assim, apesar da escassez de correlações significativas, foi verificada uma maior incidência de resultados que se seguem a tendência do pressuposto nas hipóteses e mais se aproximam de efeitos significativos nos modelos em que o apoio ao clima social foi medido pelas equipas. Este cenário pode justificar-se pelo desalinhamento da perceção dos líderes relativamente à realidade percecionada pelas equipas e, consequentemente, a fraca ligação com as restantes variáveis em estudo medidas pelas equipas – como se pode verificar através do quadro 3.1, pela existência de mais correlações significativas e mais fortes entre o apoio ao clima social percecionado pelas equipas e as restantes variáveis em estudo em comparação com o apoio ao clima social percecionado pela liderança ou pela diferença da média entre as duas variáveis, com o apoio ao clima social medido pela liderança a apresentar uma média superior de 6.2255, em comparação com a perspectiva da equipa, 6.0771.

Relativamente à mediação, o modelo que considera como variável preditora o apoio ao clima social percecionado pelas equipas apresentou resultados que suportaram a hipótese em causa (H1b) e, neste sentido, comprovou-se que o *psycap* é mediador da relação entre o apoio ao clima social percecionado pelas equipas e a intenção de *turnover*; por outro lado, a hipótese 1a que se baseia no apoio ao clima social medido pela liderança, por falta de significância da mediação, não foi suportada pelos resultados, apesar de seguirem a tendência do pressuposto na hipótese.

Numa primeira instância, destacou-se uma forte correlação entre o *psycap* e a intenção de *turnover*, sendo este um resultado suportado pela literatura, uma vez que é destacado por diversos autores a influência que o capital psicológico tem em indicadores cruciais, tais como o *engagement* (Nolzen, 2018), a motivação (Nolzen, 2018), a satisfação (Newman, Ucbasaran, Zhu & Hirst, 2014), a *performance* (Alessandri, Consiglio, Luthans & Borgogni, 2018) ou, até mesmo, a relação inversa que apresenta com o *burnout*, tendo em conta que, de acordo com Nolzen (2018), um colaborador com um maior de *psycap*, revela níveis significativamente mais baixos de stress no trabalho. É, neste sentido, que Ucbasaran, Zhu e Hirst (2014) defendem que indivíduos com um alto índice de *psycap* apresentam níveis inferiores de absenteísmo e, portanto, revelam uma maior intenção de permanecer na organização.

Paralelamente, a correlação entre o apoio ao clima social e o *psycap*, globalmente, corroborou a tendência positiva desenvolvida na revisão de literatura – tendo por base a confiança, a cooperação e a partilha (Bartram, Cooper, Fang & Wang, 2020), o clima social está fortemente relacionado com a identificação com a equipa e o sentimento de pertença (Cheng, Bartram, Karimi & Leggat, 2016), refletindo-se no *psycap* da equipa, na medida em que esta partilha de informação e a abertura da comunicação, estimula a cooperação, a identificação com a organização e, conseqüentemente, a confiança (Howard, Foster & Shannon, 2005) que, por sua vez, sustenta a tomada de decisões e promove uma estrutura social caracterizada por um apoio mútuo e maior empenho nos interesses coletivos. Neste sentido, o apoio ao clima social por parte da liderança pressupõe a manutenção de um estado afetivo positivo da equipa, assim como uma promoção da motivação e das interações interpessoais (Sharma & Bhatnagar, 2017); conseqüentemente, as ações de apoio da liderança relacionam-se positivamente com a satisfação com o líder e com a ligação com a própria equipa (Phillips, Douthitt e Hyland, 2001), promovendo e sustentando o nível de *psycap* da equipa.

Contudo, o resultado que efetivamente contrariou o proposto na hipótese 1 foi o efeito direto do apoio ao clima social percebido pela liderança e a intenção de *turnover* da equipa que, mesmo sem um efeito significativo, apresentou uma correlação negativa, traduzindo-se na tendência de uma maior a intenção de *turnover* da equipa quanto maior o apoio ao clima social percebido pela liderança, sem existir qualquer intervenção do *psycap*. Apesar da revisão da literatura não aprofundar uma associação direta entre estas duas variáveis, seria expectável uma correlação positiva com base no já exposto anteriormente. Esta correlação negativa pode ser justificada pela perceção desajustada da realidade que a liderança tem do apoio ao clima social que promove nas equipas em comparação com o apoio sentido pelas próprias e, neste sentido, reflete um efeito oposto do pressuposto na hipótese 1.

Relativamente à moderação em estudo, as hipóteses 2a e 2b não foram suportadas pelos resultados.

O primeiro modelo testado, com o recurso à perceção do apoio ao clima social dos líderes, não sustentou a hipótese proposta (H2a) devido à falta de significância, que pode ser justificada pelo reduzido número da amostra, aliado ao recente surgimento do contexto virtual que ainda motiva uma elevada dispersão de opiniões. É, igualmente, importante destacar a escassez de literatura sobre a virtualidade, principalmente no contexto da consultoria e auditoria que, até recentemente, se caracterizava por uma dinâmica maioritariamente presencial, limitando a suposição ou justificação de determinadas relações, ou a ausência das mesmas.

Por outro lado, quando a variável preditora é percecionada pela equipa o modelo é, globalmente, significativo; apesar disso, a hipótese 2b não é comprovada porque a interação entre o apoio ao clima social e a virtualidade não é significativa e, nesse sentido, não é comprovada a moderação. Apesar da falta de significância, o efeito negativo da interação representa um resultado alinhado com a literatura, na medida em que, ainda que a liderança promova uma perceção positiva da sua intervenção e assegure um ambiente favorável a indicadores como a satisfação ou a motivação, a introdução da virtualidade e, consequentemente, a diferença na dinâmica da comunicação – uma das bases do apoio ao clima social –, naturalmente e como demonstrado, traduzem-se numa diminuição da influência do apoio ao clima social no *psycap*. A significância do modelo advém do efeito positivo que o apoio ao clima social percecionado pela equipa tem no *psycap*; Davis (2012) defende que uma perceção positiva da intervenção dos líderes, influenciada por fatores como a promoção de um ambiente positivo (associado ao apoio ao clima social) ou a garantia de uma comunicação positiva na dinâmica da equipa, permite assegurar a motivação, o *engagement* e até o desempenho, o que, como já demonstrado, se reflete no *psycap*. Não obstante, a virtualidade, por si só, representa um efeito negativo no *psycap*, ainda que com uma correlação quase nula e não significativa – esta tendência justifica-se tendo por base algumas descobertas de diversos autores, tais como o facto de 70% das informações trocadas na comunicação presencial serem não verbais (Maduka, Edwards, Greenwood, Osborne & Babatunde, 2018) e, portanto, podem não ser perceptíveis no contexto virtual ou o facto de equipas terem destacado a comunicação como o principal obstáculo do teletrabalho (Martins dos Santos & Saraiva, 2020); este impacto na comunicação agrava fatores como a confiança na partilha de opiniões, a capacidade da liderança em identificar impactos nos indicadores associados à satisfação da equipa ou até mesmo a transmissão/receção de mensagens transmitidas, o que justifica o efeito negativo da virtualidade no *psycap*.

Por fim, relativamente à mediação moderada, foi verificada uma falta de significância nos resultados apresentados, pelo que não é possível corroborar, sem qualquer constrangimento, as hipóteses 3a e 3b que pressupõem que o efeito condicional indireto do apoio ao clima social (percecionado pela liderança e pela equipa, respetivamente) na intenção de *turnover* via *psycap*, difere consoante os níveis da virtualidade.

Em relação à discrepância dos resultados entre o apoio ao clima social percecionado pela liderança e percecionado pelas equipas, é pertinente reforçar alguns apontamentos. Primeiramente, destaca-se a vantagem que esta “dupla” fonte de informação representa, como complemento para uma maior validade do estudo, na medida em que permite obter resultados mais fiáveis e avaliar com uma maior veracidade a correlação entre as variáveis em estudo, evitando conclusões enviesadas por uma única fonte de informação. E se, por um lado, o estudo beneficiou do recurso a estas duas perspetivas, por outro, permitiu evidenciar alguma desigualdade na perceção do apoio ao clima social entre as duas partes, ainda que integrados no mesmo grupo de trabalho, podendo representar um risco na dinâmica das equipas e na sua futura viabilidade.

Paralelamente, importa referir também que a inexistência de significância nos modelos em estudo incentiva a que sejam investigadas outras variáveis moderadoras que permitam aprofundar, efetivamente, a influência entre as variáveis – frequentemente, investigações recorrem a estudos de correlação que não garantem uma relação de causalidade e, nesse sentido, a influência entre as mesmas pode ser incorretamente percecionada.

CAPÍTULO 5

CONCLUSÃO

5.1. Enquadramento e Principais Resultados

A presente dissertação viabilizou a concretização do objetivo definido que se prende com o estudo do papel dos líderes, através da sua função de apoio ao clima social, na intenção de *turnover* da equipa, através da influência no *psycap* e, no mesmo âmbito, perceber qual a extensão do efeito do contexto virtual neste processo.

Neste âmbito, no *Capítulo 2* – enquadramento teórico – foram desenvolvidos os seguintes pontos: (1) a importância das equipas na organização, (2) a liderança das equipas, com um maior detalhe da função em destaque nesta investigação, nomeadamente, o apoio ao clima social, (3) o conceito de *psycap* com uma breve contextualização, assim como os seus impactos nas equipas, (4) a intenção de *turnover* enquanto indicador foco do estudo e as suas consequências para as organizações, assim como em que medida se relaciona com o *psycap*, por fim, (5) a virtualidade na dinâmica da equipa e, particularmente, a gestão do contexto virtual numa perspetiva do apoio ao clima social.

A metodologia assentou em questionários que foram aplicados a 47 equipas e aos seus respetivos líderes, adaptados a cada uma das partes, perfazendo um total de 209 indivíduos, com uma maior incidência nas áreas de consultoria e auditoria.

Posteriormente, procedeu-se ao desenvolvimento de modelos de mediação, moderação e mediação moderada – cada um dos modelos foi desenvolvido duplamente, uma vez que o apoio ao clima social foi estudado com base em duas perspetivas, a das equipas e a da liderança –, de forma a ser possível sustentar as hipóteses propostas e, nesse sentido, corroborar que o *psycap* é mediador da relação entre o apoio ao clima social e a intenção de *turnover*, que a virtualidade modera a relação entre o apoio ao clima social e o *psycap* e, complementarmente, reforçar que a virtualidade modera a força da relação mediada entre o apoio ao clima social e a intenção de *turnover* das equipas via *psycap*.

No entanto, apenas a mediação entre o apoio ao clima social percecionado pelas equipas e a intenção de *turnover* via *psycap* (H1b) foi corroborada pelo modelo apresentado; os restantes modelos, caracterizados pela falta de significância entre as variáveis, não permitiram confirmar as hipóteses propostas. Não obstante à falta de significância, verificou-se que a globalidade dos resultados apresentou uma tendência alinhada com o proposto nas hipóteses apresentadas, ainda que não tenha sido possível retirar conclusões sustentadas dessas evidências. Paralelamente, é

importante destacar a diferença entre os resultados obtidos com as duas perspectivas em estudo do apoio ao clima social – as equipas, revelando uma percepção mais próxima à realidade, apresentaram modelos com efeitos mais significativos, ou mais próximos da significância, assim como resultados mais próximos de 1 e, portanto, mais fortes.

5.2. Limitações da Investigação

A principal limitação deste estudo prendeu-se com o tamanho da amostra. O número de equipas participantes foi reduzido ($n= 47$), o que se justifica pela maior dificuldade em recolher dados ao nível da equipa, incluindo o líder, em comparação com uma recolha ao nível individual e sem qualquer requisito prévio. Esta condição limita os resultados obtidos, uma vez que uma amostra com um universo maior promove uma maior significância estatística e, consequentemente, uma maior validade do estudo; na presente investigação, a amostra limitada traduziu-se na falta de significância de um considerável conjunto de correlações entre as variáveis.

Para além disto, outras limitações foram verificadas ao nível de diferentes dimensões, nomeadamente, revisão de literatura, veracidade das respostas obtidas, agregação dos dados ou operacionalização das variáveis.

Neste sentido, o estudo de uma forma de trabalho assente na virtualidade apresentou algumas limitações ao nível da revisão de literatura, que se agrava quando o setor de interesse é consultoria/auditoria, cuja realidade é caracterizada por um contexto maioritariamente presencial e, portanto, não é um setor estudado no contexto virtual; para além disto, também a escassa diversidade de investigações sobre o *psycap*, enquanto um conceito menos explorado na literatura, representou uma limitação.

Por outro lado, o tratamento dos dados pode representar uma limitação para o estudo, uma vez que a agregação dos resultados ao nível da equipa pode não se traduzir numa boa representatividade dos dados ao nível individual e, ainda que este risco tenha sido minimizado através do cálculo do Índice de James, verificaram-se alguns resultados menos alinhados com os critérios. No entanto, não foi retirada nenhuma equipa da análise para evitar perdas de poder estatístico e de variabilidade.

Paralelamente, pode existir um enviesamento nos dados motivado por diversos fatores. Por exemplo, respostas caracterizadas por desejabilidade e não veracidade – tomando como referência a intenção de *turnover*, os participantes, com incerteza do anonimato dos resultados do inquérito, podem ter respondido de acordo com o que é suposto, nomeadamente a intenção de permanência

futura na equipa, e não com o correspondente à realidade; por outro lado, o desalinhamento entre a liderança e a equipa na perceção do apoio ao clima social traduz-se, em alguns casos, em resultados incompatíveis e na falta de significância dos modelos. No âmbito do enviesamento dos dados, é importante destacar que a carga de trabalho e a falta de tempo que caracterizam as consultoras, aliados à extensão considerável do questionário por incluir variáveis de diversas investigações, pode ter promovido respostas que não foram ponderadas o suficiente, comprometendo a sua validade.

Finalmente, a última limitação que se destaca prende-se com a operacionalização da variável virtualidade. Os inquiridos definiram, em percentagem, a proporção de teletrabalho (subdividida em comunicação via áudio, vídeo ou e-mail) e trabalho presencial numa semana de trabalho. No entanto, os participantes dificilmente responderiam com a percentagem que traduz a exata proporção de virtualidade, acrescentando o risco de dois colaboradores com a mesma proporção de virtualidade percecionarem percentagens diferentes, o que pode comprometer a representatividade da realidade.

5.3. Reflexões Práticas para a Gestão

Ainda que alguns modelos não tenham apresentado resultados significativos, principalmente ao nível do apoio ao clima social percecionado pela liderança, destacaram-se algumas evidências fundamentais para o sucesso do trabalho em equipa.

Assim sendo, os resultados comprovam o impacto do *psycap* na intenção de *turnover*, na medida em que se verificou uma tendência de equipas caracterizadas por um elevado *psycap* revelarem uma maior intenção de permanência futura na organização, contribuindo para uma diminuição da taxa de *turnover*, o que se reflete positivamente no desempenho da equipa e organizacional – neste sentido, percebe-se a importância que um investimento sólido no *psycap* pode representar para as equipas. Considerando a influência e a transversalidade do *psycap*, muito provavelmente refletir-se-á em outras dimensões cruciais, como os resultados financeiros, motivado pelo seu papel em indicadores como a *performance*, a motivação ou o empenho da equipa nas tarefas.

Relativamente à liderança, destacou-se uma discrepância na perceção do apoio ao clima social, enquanto função da liderança, entre os líderes e as equipas, o que pode comprometer os *outcomes* do apoio ao clima social – em determinadas circunstâncias, pode traduzir-se numa influência na equipa oposta da pretendida. Neste sentido, é crucial promover um maior envolvimento do líder na dinâmica da equipa, de forma a garantir uma abertura suficiente que permita a partilha da perspetiva da equipa – o *feedback* contínuo, nos dois sentidos, deve ser uma estratégia a considerar.

Em relação à virtualidade, tendo em conta o recente crescimento deste contexto na dinâmica organizacional, é ainda apresentada uma elevada diversidade de opiniões, o que pode ter contribuído para a falta de significância dos resultados. Não obstante, observou-se um efeito negativo da virtualidade no *psycap* da equipa e, neste sentido, a liderança deve garantir um reforço do principal obstáculo da virtualidade – a comunicação. Atualmente, e considerando a aposta cada vez maior no teletrabalho, o plano de formação dos líderes deve incluir temáticas que permitam uma melhor adaptação a um plano virtual, de forma a minimizar os impactos negativos desta nova realidade no *psycap*, e não só. Ainda assim, a virtualidade representa um conjunto de novas oportunidades e vantagens para as equipas e para as organizações e, nesse sentido, pode ser discutido entre a liderança e as equipas um plano de rotatividade benéfico entre o teletrabalho e o trabalho presencial, de forma a maximizar os benefícios para as partes envolvidas.

Salienta-se que os resultados deste estudo não devem ser transpostos a contextos organizacionais fora das áreas de consultoria e auditoria.

5.4. Investigações Futuras

Nas secções da discussão e das limitações desta investigação, foram destacadas algumas considerações, coerentemente articuladas com o presente estudo, relativamente a propostas para investigações futuras, de forma a promover um maior entendimento desta temática.

Assim sendo, em primeiro lugar, importa realçar a reduzida diversidade de literatura existente relativamente ao *psycap*, dificultando estabelecer ou justificar relações com diferentes variáveis. Paralelamente, a escassez de literatura impactou igualmente o estudo da virtualidade, principalmente no contexto de consultoria e auditoria e, neste sentido, um maior desenvolvimento destes conceitos e dos seus impactos no contexto organizacional beneficiariam futuras investigações. Ainda no âmbito da virtualidade, importa realçar a pertinência de uma análise sobre o ponto ótimo da percentagem de virtualidade na dinâmica de uma equipa, ou seja, a percentagem em que é atingida a maximização dos benefícios e a minimização dos riscos do contexto virtual nas equipas – considerando a crescente aposta na virtualidade, é crucial capacitar as empresas de estudos que fundamentem devidamente o equilíbrio ideal entre o contexto presencial e o teletrabalho, enriquecendo a dinâmica das equipas.

A inexistência de significância nos resultados deste estudo foi uma das suas principais limitações. Neste sentido, deve ser considerada uma amostra com um universo maior em futuras investigações, de forma a serem obtidas conclusões estatisticamente relevantes.

Para além disto e ainda no seguimento da falta de significância dos resultados, seria benéfico estudar a existência de outras variáveis moderadoras que permitam aprofundar a influência entre as variáveis em causa, considerando a generalidade dos estudos ser correlacional e, portanto, não garantir uma relação de causalidade entre as mesmas.

Outro aspeto que se destacou foi a discrepância na perceção do apoio ao clima social entre os líderes e as equipas, o que promoveu algum desequilíbrio nos resultados obtidos. Esta desigualdade pode, a médio/longo prazo, comprometer a dinâmica das equipas. Por exemplo, o efeito direto do apoio ao clima social percecionado pela liderança na intenção de *turnover*, apesar de não significativo, revelou uma correlação negativa, contrariamente ao que se verificou com o apoio ao clima social medido pela equipa – o apoio ao clima social que a liderança percebe, não correspondendo à realidade das equipas, traduz-se no efeito oposto do pretendido, nomeadamente, numa maior intenção de *turnover* por parte das equipas. Neste sentido, propõe-se aprofundar esta diferença de perceções e a extensão do impacto que pode representar nas dinâmicas das equipas e, consequentemente, organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbas, M., & Raja, U. (2015) Impact of psychological capital on innovative performance and job stress. *Canadian Journal Administrative Sciences*, 32(2), 128–138. doi: 10.1002/cjas.1314
- Alessandri, G., Consiglio, C., Luthans, & F., Borgogni. (2017). Testing a dynamic model of the impact of psychological capital on work engagement and job performance. *Career Development International*, 23 (1), 33-47. doi: 10.1108/CDI-11-2016-0210
- Ali, N., & Ali, A. (2014). The mediating effect of job satisfaction between psychological capital and job burnout of Pakistani nurses. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 8(2), 399–412. Disponível em <http://www.jespk.net/publications/184.pdf>
- Allen, D. G., & Vardaman, J. M. (2017). Recruitment and retention across cultures. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 153–81. Disponível em <https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113100>
- Avey, J. B., Hughes, L. W., Norman, S. M., & Luthans, K. (2008). Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity. *Leadership and Organization Development Journal*, 29, 110–126. doi: 10.1108/01437730810852470
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48–70. doi: 10.1177/0021886307311470
- Babatunde, M., & Laoye, O. M. (2011). Assessing the effects of employee turnover on the performance of small and medium-scale enterprises in Nigeria. *Journal of African Business*, 12(2), 268-286. doi: 10.1080/15228 916.2011.588915
- Bartram, T., Cooper, B., Cooke, F. L., & Wang, J. (2020). High-performance work systems and job performance: the mediating role of social identity, social climate and empowerment in chinese banks. *Personnel Review*, 50(1), 285-302. doi: 10.1108/PR-08-2019-0425
- Bartram, T., Karimi, L., Leggat, S.G., & Stanton, P. (2014). Social identification: Linking high performance work systems, psychological empowerment and patient care. *International Journal of Human Resource Management*, 25 (17), 2401-2419. doi: 10.1080/09585192.2014.880152

- Beauregard, T. A., Basile, K. A., & Canónico, E. (2019). Telework: Outcomes and facilitators for employees. In R. N. Landers (Ed.), *The Cambridge handbook of technology and employee behavior* (pp. 511-543). Cambridge: Cambridge University Press
- Becker, T. E. (2005). Potential Problems in the Statistical Control of Variables in Organizational Research: A Qualitative Analysis With Recommendations. *Sage Journal*, 8(3), 274-289. doi: 10.1177/1094428105278021
- Bettenhausen, K.L. (1991). Five years of group research: What we have learned and what needs to be addressed. *Journal of Management*, 17(2), 345-381. doi: 10.1177/014920639101700205
- Biemann, T., Cole, M. D., & Voelpel, S. (2012). Within-group agreement: On the use (and misuse) of Rwg and Rwg(j) in leadership research and some best practice guidelines. *The leadership Quarterly*, 22(1), 66-80. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.11.006
- Birkner, L. R., & Birkner, R. K. (2001). Communication feedback: Putting it all together. *Occupational Hazards*, 63(8), 9-10. Disponible en <https://search.proquest.com/abicomplete/docview/213678012/EDF12463E85941F9PQ/3?accountid=38384>
- Boule, M. (2008). Best practices for working in a virtual team environment. *Library Technology Reports*, 44(1), 28-31. Disponible en <http://alatechsource.metapress.com/content/t8523j25x3p82273/>
- Brown, M. K., Huettner, B., & James-Tanny, C. (2007). *Managing Virtual Teams: Getting The Most From Wikis, Blogs, and Other Collaborative Tools* (1). Sudbury, MA: Wordware Publishing, Inc. and Jones and Bartlett Publishers.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 288-307. doi: 10.1016/j.leaqua.2006.02.007
- Cascio, W. F., & Shurygailo, S. (2003). E-leadership and virtual teams. *Organizational Dynamics*, 31, 362-376. doi:10.1016/S0090-2616(02)00130-4
- Cheng, C., Bartram, T., Karimi, L., & Leggat, S. (2016). Transformational leadership and social identity as predictors of team climate, perceived quality of care, burnout and turnover intention among nurses. *Personnel Review*, 45(6), 1200-1216. doi: 10.1108/PR-05-2015-0118
- Chong, D.S., Eerde, W., Rutte, C.G., & Chai, K.H. (2012). Bringing employees closer: the effect of proximity on communication when teams function under time pressure. *Journal of Product*

- Innovation Management*, 29(2), 205-215. Disponível em <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1540-5885.2011.00890.x>
- Collins, C. J., & Smith, K. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-techfirms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544–560. Disponível em <https://ecommons.cornell.edu/handle/1813/103963>
- Cooper, B., Wang, J., Bartram, T., & Cooke, F. L. (2018). Well-being-oriented human resource management practices and Employee performance in the chinese banking sector: the role of social climate and resilience. *Human Resource Management*, 58(1), 85-97. doi: 10.1002/hrm.21934
- Cordero, J. A. B. (2009). The relationship between organizational role stress of project managers and voluntary turnover, job satisfaction and intention to leave (Tese de Doutorado). Disponível em Proquest. (3354369)
- Costa, P. L., Passos, A. M., & Bakker, A. B. (2014). Empirical validation of the teamwork engagement construct. *Journal of Personnel Psychology*, 13(1), pp. 34-45. doi: 10.1027/1866-5888/a000102
- Costa, P. L., Passos, A. M. & Bakker, A. B. (2014). Teamwork engagement: a model of emergence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(2), 414-436. doi: 10.1111/joop.12057
- Davis, J. K. (2012). Virtual Teams: Examining leadership intervention and the perception of virtual team performance (Tese de Doutorado). Disponível em ProQuest. (3524083)
- Dawkins, S., Martin, A., Scott, J., & Sanderson, K. (2015). Advancing conceptualization and measurement of psychological capital as a collective construct. *Human Relations*, 68(6), 925. Disponível em <https://search.proquest.com/docview/1686806266?accountid=38384>
- Domokos, B., & Zoltan, B. (2020). Consequences of Judgment: Relationships Between Individual Performance And Employee Turnover. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 44-52. Disponível em <https://search.proquest.com/abicomplete/docview/2397672655/fulltextPDF/ABF1D8D69FF946CBPQ/1?accountid=38384>
- Foo, M.D., Sin, H.P., & Yiong, L.P. (2006). Effects of team inputs and intra team processes on perceptions of team viability and member satisfaction in nascent ventures. *Strategic Management Journal*, 27(4), 389-399. Disponível em <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/smj.514>

- Golden, T. D. (2006). Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 176-187. doi: 10.1016/j.jvb.2006.02.003
- Gordon, J., & Hartman, R.L. (2009). Affinity-seeking strategies and open communication in peer workplace relationships. *Atlantic Journal of Communication*, 17(3), 115-125. doi: 10.1080/15456870902873184
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1993). Rwg: An assessment of within-group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 306–309. doi: 10.1037/0021-9010.78.2.306
- Hayes, A. F. (2013). Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis. Nova Iorque: The Guilford Press
- Howard, L W., Foster, S. T., & Shannon, P. (2005). Leadership perceived team climate and process improvement in municipal government. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 22(8/9), 769-795. doi: 10.1108/02656710510617229
- Huning, T. M., Hurt, K. J., & Frieder, R.E. (2020). The effect of servant leadership, perceived organizational support, job satisfaction and job embeddedness on turnover intentions. *Evidence – Based HRM*, 8(2), 177-194. doi: 10.1108/EBHRM-06-2019-0049
- Ines, D. M. (2012). The Effect Of Virtual Status On Turnover Intention: The Mediating Role Of Organizational Identification. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(11), 582-588. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/322509114_THE_EFFECT_OF_VIRTUAL_STATUS_ON_TURNOVER_INTENTION_THE_MEDIATING_ROLE_OF_ORGANIZATIONAL_IDENTIFICATION
- Jenster, N. P. (2010). Leadership Impact on Motivation, Cohesiveness and Effectiveness in Virtual Teams: A FIRO Perspective (Tese de Doutorado). Disponível em ProQuest. (3471610)
- Kayworth, T., & Leidner, D. E. (2000). The global virtual manager: A prescription for success. *European Management Journal*, 18, 183-194. doi:10.1016/S0263-2373(99)00090-0
- Kayworth, T. R., & Leidner, D. E. (2002). Leadership effectiveness in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, 18(3), 7-43. doi: 10.1080/07421222.2002.11045697
- Li, H., Hausknecht, J. P., & Dragoni, L. (2020). Initial and Longer-Term Change in Unit-Level Turnover Following Leader Succession: Contingent Effects of Outgoing and Incoming Leader Characteristics. *Organization Science*, 31(2), 458. doi: DOI: 10.1287/orsc.2019.1295

- Lorinkova, N. M., Pearsall, M. J., & Sims, H. P. (2013). Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams. *Academy of Management Journal*, 56(2), 573-596. doi: 10.5465/amj.2011.0132
- Lu, L. (2015). Building trust and cohesion in virtual teams: the developmental approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 55-72. doi: 10.1108/JOEPP-11-2014-0068
- 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. doi: 10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef, C. M., Sweetman, D. S., & Harms, P. D. (2013). Meeting the Leadership Challenge of Employee Well-Being Through Relationship PsyCap and Health PsyCap. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 118. Disponível em <https://search.proquest.com/docview/1285206285?accountid=38384>
- Marks, M. A., Zaccaro, S. J., & Mathieu, J. E. 2000. Performance implications of leader briefings and team interaction training for team adaptation to novel environments. *Journal of Applied Psychology*, 85, 971-986. Disponível em https://psycnet.apa.org/fulltext/2000-16508-013.pdf?auth_token=62a875544b5b3d8d63ed3a94d143f3a3a9082544&returnUrl=https%3A%2F%2Fpsycnet.apa.org%2Frecord%2F2000-16508-013
- Maduka, N., Edwards, H. M., Greenwood, D., & Osborne A. (2017). Analysis of competencies for effective virtual team leadership in building successful organisations. *Benchmarking An International Journal*, 25(1). doi: 10.1108/BIJ-08-2016-0124
- McKenny, A. F., Short, J. C., & Payne, G. T. (2013). Using computer aided text analysis to elevate constructs: An illustration using psychological capital. *Organizational Research Methods*, 16(1), 152–184. doi: 10.1177/1094428112459910
- Mngomezulu, N., Challenor, M., Munapo, E., Machau, P., & Chikandiwa, C. (2015). The impact of recognition on retention of good talent in the workforce. *Journal of Governance and Regulation*, 4(4), 372-379. doi: 10.22495/jgr_v4_i4_c3_p2

- Morgeson, F. (2005). The external leadership of self-managing teams: Intervening in the context of novel and disruptive events. *Journal of Applied Psychology*, 90, 497- 508. doi:10.1037/0021-9010.90.3.497
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2009). Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes. *Journal of Management*, 1-39. doi: 10.1177/0149206309347376
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: the effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 941-966. doi: 10.1002/job.413
- Prado, P. H. M., Korelo, J. C., & Mantovani, D. L. S. (2014). Análise de Mediação, Moderação e Processos Condicionais. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(4), 4-24. doi: 10.5585/remark.v13i4.2739
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35, S120–S138. doi: 10.1002/job.1916
- Nnamdi, S. M., Edwards, H., Greenwood, D., Osborne, A., & Olusola, B. (2018). Analysis of competencies for effective virtual team leadership in building successful organisations. *Benchmarking*, 25(2), 696-712. doi: 10.1108/BIJ-08-2016-0124
- Nolzen, N. (2018). The concept of psychological capital: a comprehensive review. *Manag Rev Q*, 68, 237-277. doi: 10.1007/s11301-018-0138-6
- Olsen, C. (2017). Recognition benefits reduce turnover, boost engagement, recruitment. *Employee Benefit Adviser*. Disponível em <https://search.proquest.com/docview/1912060833?accountid=38384>
- Phillips, J., Douthitt, E. A., & Hyland, M. M. (2001). The role of justice in team member satisfaction with the leader and attachment to the team. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 316-325. doi: 10.1037//0021-9010.86.2.316
- Pirola-Merlo, A., Hartel, C., Hirst, G., & Mann, L. (2002). How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 561-581. DOI: 10.1016/S1048-9843(02)00144-3
- Powell, A., Piccoli, G., & Ives, B. (2004). Virtual teams: a review of current literature and directions for future research. *The DATA BASE for Advances in Information Systems*, 35(1), 6-36. doi: 10.1145/968464.968467

- Rego, A., Yam, K. C., Owens, B. P., Story, J. S. P., Cunha, M. P., Bluhm, D., & Lopes, M. P. (2019). Conveyed Leader PsyCap Predicting Leader Effectiveness Through Positive Energizing. *Journal of Management*, 45(4), 1689–1712. doi: 10.1177/0149206317733510
- Rubenstein, A. L., Peltokorpi, V., & David, G. (2020). Work-home and home-work conflict and voluntary turnover: A conservation of resources explanation for contrasting moderation effects of on-and-off-the-job embeddedness. *Journal of Vocational Behavior*, 119. doi: 10.1016/j.jvb.2020.103413
- Santos, V. M. & Saraiva, G. (2020). Como os gestores podem melhorar a comunicação remota e não perder a conexão com a equipa. *Liderança à Distância*, 19(4), 27-30. Disponível em <https://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=9d53370a-a1c2-4514-be3e-6fc6e33c43b3%40sessionmgr4007>
- Scribbr. (2021). *Control variables explained*. Consultado em abril de 2021. Disponível em <https://www.scribbr.com/methodology/control-variable/>
- Sharma, A., & Bhatnagar, J. (2017). Emergence of team engagement under time pressure: role of team leader and team climate. *Team Performance Management*, 23(3/4), 171-185. doi: 10.1108/TPM-06-2016-0031
- Slåtten, T., Lien, G., Horn, C. M. F., & Pedersen, E. (2019). The links between psychological capital, social capital, and work-related performance - A study of service sales representatives. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(1), 195. doi: 10.1080/14783363.2019.1665845
- Srivastava, U. R., & Maurya, V. (2017). Organizational and Individual Level Antecedents of Psychological Capital and its Associated Outcomes: Development of a Conceptual Framework. *Management and Labour Studies*, 42(3), 205–236. doi: 10.1177/0258042X17718739
- Su, Z., & Wang, Z. (2019). The impact of CEO transformational leadership on organizational voluntary turnover and employee innovative behaviour: the mediating role of collaborative HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(2), 197-219. doi: 10.1111/1744-7941.12217
- Sungjoo, C. (2020). Flexible Work Arrangements and Employee Retention: A Longitudinal Analysis of the Federal Workforces. *Public Personnel Management*, 49(3), 470-495. doi: 10.1177/0091026019886340
- Svensson, J., & Andersson, J. (2006). Speech acts, communication problems, and fighter pilot team performance. *Ergonomics*, 49, 1226–1237. doi:1080/00140130500356643

- Sweetman, D., & Luthans, F. (2010). The power of positive psychology: psychological capital and work engagement. In Bakker, A. B. and Bakker, A. B. (Eds), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (pp. 54-68). Nova Iorque: Psychology Press
- Tura, A. B. (2020). Determinants of Employee's Turnover: A Case Study at Madda Walabu University. *Advances in Management and Applied Economics*, 10 (2), 33-59. Disponível em <https://search.proquest.com/abicomplete/docview/2314198971/1721450BA31E4F05PQ/16?accountid=38384>
- Tüzün, I. K., Cetin F., & Basim, H. N. (2014) The role of psychological capital and supportive organizational practices in the turnover process. *METU Studies in Development*, 41(2), 85–103. Disponível em https://www.academia.edu/14361914/The_Role_of_Psychological_Capital_and_Supportive_Organizational_Practices_in_The_Turnover_Process
- Van Knippenberg, D. (2000). Work motivation and performance: a social identity perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 49(3), 357-371. Disponível em <https://iaap-journals.onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1464-0597.00020>
- Van Vugt, M., & Hart, C.M. (2004). Social identity as social glue: the origins of group loyalty. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(4), 585-598. Disponível em https://psycnet.apa.org/fulltext/2004-12052-005.pdf?auth_token=6b2a60038c5b502e1204ff41c311dba88c0ff11c&returnUrl=https%3A%2F%2Fpsycnet.apa.org%2FdoiLanding%3Fdoi%3D10.1037%252F0022-3514.86.4.585
- Wallace, J., & Gaylor, K. P. (2012). A Study of the Dysfunctional and Functional Aspects of Voluntary Employee Turnover. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 77(3), 27-36. Disponível em <https://search.proquest.com/abicomplete/docview/1101740293/E498D5B0379040C7PQ/9?accountid=38384>
- Wayne, L. M. (2015). Addressing Voluntary Employee Turnover: Exploring the Relationship between Rock's SCARF Factors and Voluntary Employee Turnover (Tese de Doutorado). Disponível em Proquest. (3703438)
- Wilson, J. M., Straus, S. S., & McEvily, B. (2006). All in due time: the development of trust in computer-mediated and face-to-face teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(1), 16-33. doi: 10.1016/j.obhdp.2005.08.001

- Wong, K. F. E., & Cheng, C. (2020). The Turnover Intention–Behaviour Link: A Culture-Moderated Meta-Analysis. *The Journal of Management Studies*, 57(6), 1174-1216. doi: 10.1111/joms.12520
- Wright, P., & Nishii, L. (2004). Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Level Analysis Paper. *CAHRS Working Paper Series*. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/37149680_Strategic_HRM_and_Organizational_Behavior_Integrating_Multiple_Levels_of_Analysis

ANEXOS

Anexo A – Questionário das Equipas

QUESTIONÁRIO AOS COLABORADORES

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 empresarial. O principal objetivo deste projeto é identificar os fatores relacionados com o trabalho em equipa que contribuem para a eficácia dos projetos realizados e para a satisfação, quer dos clientes, quer dos próprios membros da equipa.

Os dados recolhidos serão exclusivamente analisados pela equipa de investigação, estando garantido o anonimato.

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.

Não há respostas certas ou erradas. O que nos interessa é exclusivamente a sua opinião pessoal.

Para cada pergunta existe uma escala. Pode utilizar qualquer ponto da escala desde que o considere adequado.

Responda a todo o questionário de seguida, sem interrupções.

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

Obrigado pela sua colaboração!

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

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

A nossa equipa é eficaz...

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

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- Discordo Totalmente	2- Discordo Muito	3- Discordo em Parte	4 - Não Concordo nem Discordo	5 - Concordo em Parte	6 - Concordo Muito	7 - Concordo Totalmente
Quando estamos a trabalhar sentimo-nos cheios de energia.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sentimo-nos com força e energia quando estamos a trabalhar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Estamos entusiasmados com este trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Este trabalho inspira-nos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Durante o trabalho, temos vontade de participar nas diversas atividades.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Somos felizes quando estamos envolvidos neste trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Estamos orgulhosos com o nosso trabalho nesta empresa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Estamos imersos no trabalho desta empresa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
"Deixamo-nos levar" pelas atividades deste trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

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

	1- Discordo Totalmente	2- Discordo Muito	3- Discordo em Parte	4 - Não Concordo nem Discordo	5 - Concordo em Parte	6 - Concordo Muito	7 - Concordo Totalmente
A minha equipa tem um bom desempenho.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Estamos satisfeitos em trabalhar nesta equipa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A minha equipa é eficaz.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Não hesitaria em trabalhar com esta equipa noutros projetos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Esta equipa poderia trabalhar bem em futuros projetos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

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

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

Heterogeneidade da minha equipa

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 escala proposta.

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

	1- Discordo Totalmente	2- Discordo Muito	3- Discordo em Parte	4 - Não Concordo nem Discordo	5 - Concordo em Parte	6 - Concordo Muito	7 - Concordo Totalmente
Identificar os principais desafios que espera enfrentar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Garantir que todos os elementos da equipa compreendem claramente os objetivos da mesma.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Desenvolver uma estratégia global para orientar as atividades da equipa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Solicitar <i>feedback</i> oportuno por parte dos <i>stakeholders</i> (ex: clientes, gestores de topo, outras estruturas organizacionais) acerca do alcance dos objetivos da sua equipa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Monitorizar aspetos importantes do ambiente de trabalho (ex: inventários, equipamentos e operações, fluxos de informação).	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Garantir que os membros prestam ajuda aos outros membros da equipa (entreajuda) quando necessário.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Coordenar as atividades entre si.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Lidar com conflitos pessoais de forma justa e equitativa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Estimular o melhor de cada um.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
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- Discordo Totalmente	2- Discordo Muito	3- Discordo em Parte	4 - Não Concordo nem Discordo	5 - Concordo em Parte	6 - Concordo Muito	7 - Concordo Totalmente
A minha equipa facilita a integração e aceitação de pessoas de diversas faixas etárias.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Na minha equipa são dadas oportunidades de formação e desenvolvimento a todos os colaboradores, independentemente da sua faixa etária.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto que o líder da minha equipa faz um bom trabalho na gestão de pessoas de diferentes idades.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

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

	1- Discordo Totalmente	2- Discordo Muito	3- Discordo em Parte	4 - Não Concordo nem Discordo	5 - Concordo em Parte	6 - Concordo Muito	7 - Concordo Totalmente
Se a minha equipa encontrar numa situação difícil, conseguimos pensar em várias formas de sair dela.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Neste momento, somos uma equipa bem-sucedida.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Conseguimos pensar em várias formas de atingir os nossos objetivos de equipa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nós, enquanto equipa, vemos com expectativa a vida que temos pela frente.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O futuro reserva muitas coisas boas para a minha equipa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
No geral, espero que nos aconteça mais coisas boas do que más.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Às vezes nós "forçamo-nos" a fazer coisas, quer nós queiramos ou não.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Quando estamos numa situação difícil, geralmente conseguimos encontrar uma solução.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Não nos incomoda se existirem pessoas que não gostem de nós.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nós, enquanto equipa, estamos confiantes de que poderemos lidar eficientemente com eventos inesperados.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nós, enquanto equipa, conseguimos resolver a maioria dos problemas se investirmos o esforço necessário.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
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- Discordo Totalmente	2- Discordo Muito	3- Discordo em Parte	4 - Não Concordo nem Discordo	5 - Concordo em Parte	6 - Concordo Muito	7 - Concordo Totalmente
Na minha equipa sabemos exatamente qual é o membro especialista numa determinada área.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Quando os membros da minha equipa dão informação ou indicações, faço questão de confirmar individualmente se estão corretas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sentimo-nos confortáveis em aceitar sugestões de outros membros da equipa sobre os procedimentos a seguir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Confo no conhecimento dos outros membros da minha equipa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A minha equipa tem poucos mal-entendidos sobre o que fazer.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Cada membro da minha equipa é especialista numa área de conhecimento relevante para o nosso projeto.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A minha equipa trabalha bem e de forma coordenada.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
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%.

Face-a-face.	0
Comunicação áudio por telefone ou outros dispositivos através da Internet.	0
Comunicação visual através de Zoom, Teams ou outras plataformas online.	0
E-mail (correio eletrónico).	0
Total	0

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

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

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

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

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

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- Discordo Totalmente	2- Discordo Muito	3- Discordo em Parte	4 - Não Concordo nem Discordo	5 - Concordo em Parte	6 - Concordo Muito	7 - Concordo Totalmente
Trocamos informações úteis que fazem o trabalho progredir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Partilhamos conhecimentos que promovem o progresso do trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Partilhamos recursos que facilitam a realização das tarefas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Garantimos que as nossas tarefas são concluídas a tempo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Fazemos ajustes para cumprir os prazos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Reorganizamos instintivamente as nossas tarefas quando é necessário fazer mudanças.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

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

Os membros da minha equipa...

	1- Discordo Totalmente	2- Discordo Muito	3- Discordo em Parte	4 - Não Concordo nem Discordo	5 - Concordo em Parte	6 - Concordo Muito	7 - Concordo Totalmente
Comunicam frequentemente entre si.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Comunicam frequentemente em reuniões espontâneas, conversas telefônicas, etc.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Partilham abertamente informações relevantes para a tarefa por todos os membros.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Estão satisfeitos com a pontualidade em que recebem informações da equipa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Estão satisfeitos com a precisão das informações recebidas de outros membros.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Estão satisfeitos com a utilidade das informações recebidas de outros membros.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

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- Discordo Totalmente	2- Discordo Muito	3- Discordo em Parte	4 - Não Concordo nem Discordo	5 - Concordo em Parte	6 - Concordo Muito	7 - Concordo Totalmente
A minha equipa é eficaz a identificar problemas relevantes para a tarefa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A minha equipa é eficaz a definir os problemas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A minha equipa é eficaz a gerar soluções alternativas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A minha equipa é eficaz a rever alternativas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A minha equipa é eficaz na avaliação das opções.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

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

	1- Discordo Totalmente	2- Discordo Muito	3- Discordo em Parte	4 - Não Concordo nem Discordo	5 - Concordo em Parte	6 - Concordo Muito	7 - Concordo Totalmente
Procura <i>feedback</i> para melhorar as interações com outros.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Reavalia as suas decisões quando confrontado com diferentes posições.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Diz exatamente o que quer dizer.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Está disposto a admitir erros quando são feitos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Demonstra emoções e sentimentos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ouve diferentes pontos de vista atentamente antes de chegar a conclusões.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Toma decisões éticas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Toma decisões com base nas suas crenças.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Demonstra competência através das suas palavras e ações.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mobiliza e promove um sentido coletivo de missão.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Comunica uma visão clara do futuro.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Fala do futuro com otimismo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Demonstra uma forte convicção nas suas crenças e valores.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

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

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

19. Por fim, olhe para a sua organização como um todo. Por favor, utilize a mesma escala.

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

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

	1 - Nunca	2 - Raramente	3 - Poucas vezes	4 - Às vezes	5 - Muitas vezes	6 - Quase sempre	7 - Sempre
Existem conflitos pessoais entre os membros da equipa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Existe atrito entre os membros da equipa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Existe conflito de ideias entre os membros da equipa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Existe desacordo entre os membros sobre a forma de distribuir o tempo disponível na realização de tarefas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Existe confronto e opiniões sobre o trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Existe desacordo na equipa em relação às ideias expressas por alguns membros.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Existe desacordo entre os membros sobre o tempo que é necessário despende para realizar as tarefas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Os conflitos pessoais são evidentes.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Os membros da equipa estão em desacordo em relação à rapidez com que as tarefas devem ser realizadas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

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

1. Sexo:

- ☐ Feminino
☐ Masculino

2. Idade:

3. Função que exerce na empresa (não incluindo o líder):

4. Há quanto tempo trabalha nesta Empresa?

- ☐ Menos de 1 ano
☐ 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:

Anexo B – Questionário dos Líderes

QUESTIONÁRIO AO LÍDER

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 empresarial. O principal objetivo deste projeto é identificar os fatores relacionados com o trabalho em equipa que contribuem para a eficácia dos projetos realizados e para a satisfação, quer dos clientes, quer dos próprios membros da equipa.

Os dados recolhidos serão exclusivamente analisados pela equipa de investigação, estando garantido o anonimato.

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.

Não há respostas certas ou erradas. O que nos interessa é exclusivamente a sua opinião pessoal.

Para cada pergunta existe uma escala. Pode utilizar qualquer ponto da escala desde que o considere adequado.

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.

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo Muito	3 - Discordo em Parte	4 - Não Concordo nem Discordo	5 - Concordo em Parte	6 - Concordo Muito	7 - Concordo Totalmente
A equipa tem um bom desempenho.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Os membros estão satisfeitos por trabalhar na equipa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A equipa é eficaz.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Não hesitaria em trabalhar com esta equipa noutros projetos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Esta equipa poderia trabalhar bem em futuros projetos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

2. Pense agora no seu comportamento enquanto líder da equipa.

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo Muito	3 - Discordo em Parte	4 - Não Concordo nem Discordo	5 - Concordo em Parte	6 - Concordo Muito	7 - Concordo Totalmente
Respondo prontamente às necessidades ou preocupações dos membros da equipa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Envolver-me em ações que demonstram respeito e preocupação pelos membros da equipa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vou para além dos meus interesses pessoais pelo bem-estar da equipa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Não hesitaria em trabalhar com esta equipa noutros projetos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Atento o bem-estar pessoal dos membros da equipa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

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.

Eu, enquanto líder, encorajo a equipa...

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

4. Pense agora na equipa como um todo. Por favor, continue a utilizar a mesma escala.

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

5. Por fim, pense no seu comportamento enquanto líder.

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo Muito	3 - Discordo em Parte	4 - Não Concordo nem Discordo	5 - Concordo em Parte	6 - Concordo Muito	7 - Concordo Totalmente
Procuo obter <i>feedback</i> para melhorar as minhas interações com os outros.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Reavalio as minhas decisões quando sou confrontado com diferentes posições.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Digo exatamente o que quero dizer.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Estou disposto a admitir erros quando são feitos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Demostro emoções e sentimentos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Oíço diferentes pontos de vista atentamente antes de chegar a conclusões.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tomo decisões éticas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tomo decisões com base nas minhas crenças.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Demonstro competência através das minhas palavras e ações.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mobilizo e promovo um sentido coletivo de missão.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Comunico uma visão clara do futuro.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Falo do futuro com otimismo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Demonstro uma forte convicção nas minhas crenças e valores.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

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

1. Sexo:

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

2. Idade:

3. Função que exerce na empresa:

4. Há quanto tempo trabalha nesta Empresa?

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

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

6.1. Tem experiência militar?

- ☐ Sim
- ☐ Não

6.2. Se sim, em que ramo?

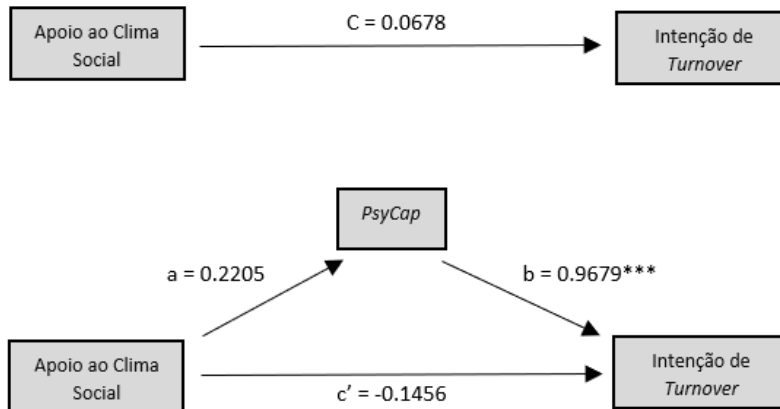
- ☐ Marinha
- ☐ Exército
- ☐ Força Aérea
- ☐ Outro

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

- ☐ Oficial
- ☐ Sargento
- ☐ Praça
- ☐ Outro

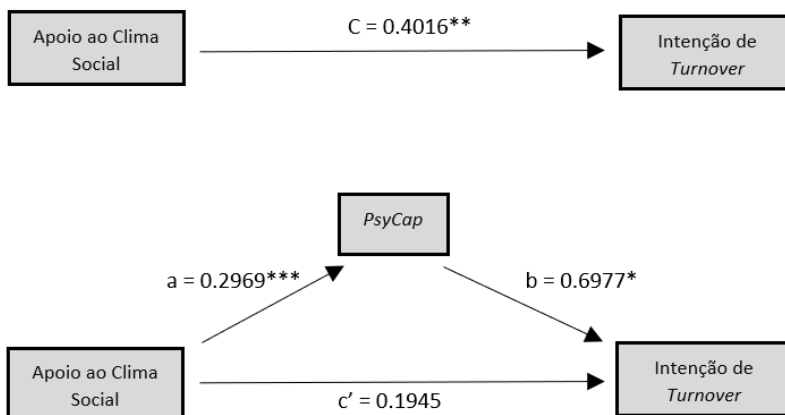
Anexo C – Modelos Estatísticos

Modelo estatístico da Mediação entre o Apoio ao Clima Social percebido pela Liderança e a intenção de *Turnover* via *PsyCap*



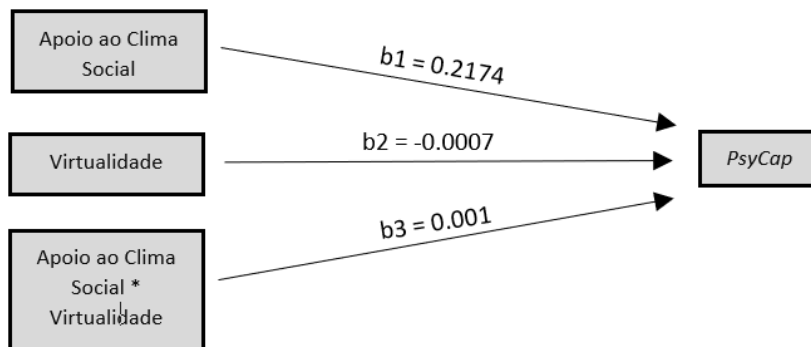
Nota: *** $p < 0.001$

Modelo estatístico da Mediação entre o Apoio ao Clima Social percebido pela Equipa e a intenção de *Turnover* via *PsyCap*

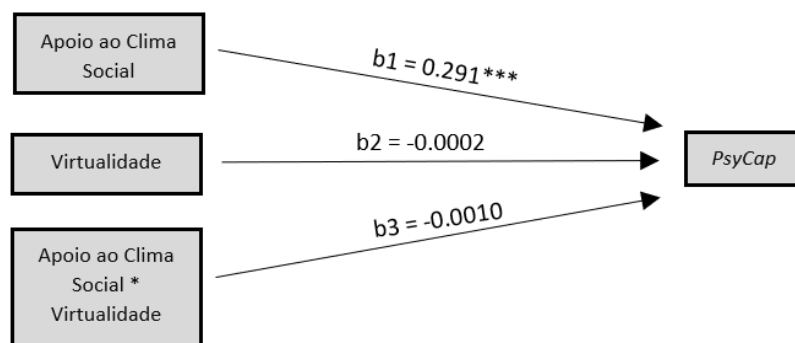


Nota: * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

Modelo estatístico da Moderação da Virtualidade na relação entre o Apoio ao Clima Social percebido pela Liderança e o *PsyCap*

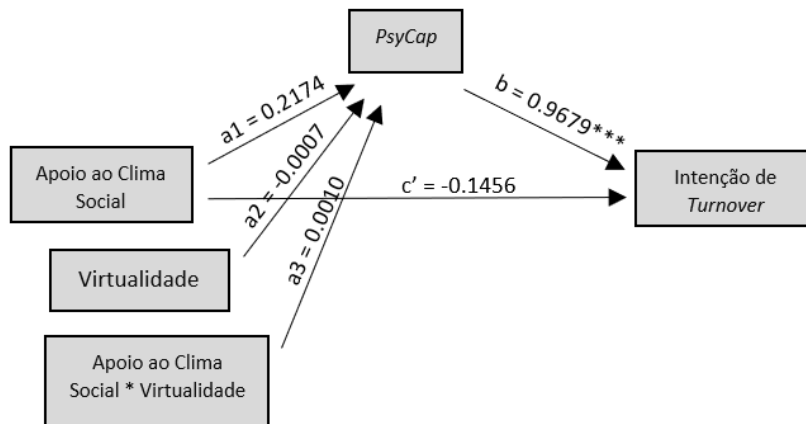


Modelo estatístico da Moderação da Virtualidade na relação entre o Apoio ao Clima Social percebido pela Equipa e o *PsyCap*



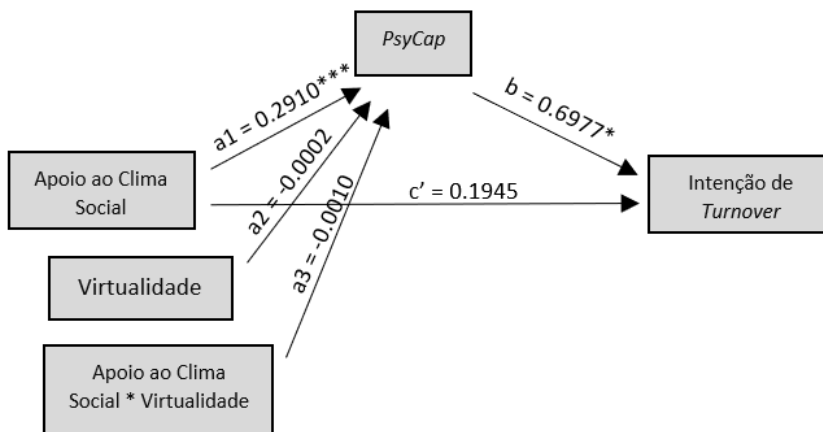
Nota: *** $p < 0.001$

Modelo Estatístico da Mediação Moderada do *PsyCap* entre o Apoio ao Clima Social percebido pela Liderança e a intenção de *Turnover* para os diferentes níveis da moderadora Virtualidade



Nota: *** $p < 0.001$

Modelo Estatístico da Mediação Moderada do *PsyCap* entre o Apoio ao Clima Social percebido pela Liderança e a intenção de *Turnover* para os diferentes níveis da moderadora Virtualidade



Nota: * $p < 0.05$; *** $p < 0.001$