



UC/FPCE\_2017

Universidade de Coimbra  
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**Liderança Transformacional e Eficácia Grupal: o papel mediador da coesão grupal**

Ana Isabel Teixeira Dias (e-mail: [anaatdias@gmail.com](mailto:anaatdias@gmail.com))

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

### **Liderança Transformacional e Eficácia Grupal: o papel mediador da coesão grupal**

Vários estudos apontam para um efeito positivo direto entre a liderança transformacional e a eficácia grupal. De igual modo, a literatura sugere que o exercício de liderança transformacional tende a gerar grupos mais coesos e que a coesão grupal produz impacto nos resultados de grupo. Assim, na linha da investigação que aborda os efeitos mediadores de processos/estados emergentes grupais na relação entre liderança e eficácia de grupo, o presente estudo, assente no modelo IMOI (*Input, Mediator, Output, Input*), investigou o papel mediador da coesão grupal naquela relação.

Com base numa amostra de 82 equipas, de diversos setores de atividade, pertencentes a 57 organizações portuguesas, na presente dissertação analisou-se o papel mediador da coesão de tarefa e da coesão social na relação entre a liderança transformacional e a eficácia grupal, medida por quatro critérios (desempenho grupal, viabilidade de equipa, qualidade da experiência grupal e melhoria dos processos grupais). As hipóteses formuladas foram testadas através de análise de regressão múltipla com mediação.

Os resultados apontaram para uma relação positiva entre a liderança transformacional e ambas as dimensões da coesão grupal. Adicionalmente, a coesão de tarefa relacionou-se positivamente com os quatro critérios da eficácia grupal, ao mediar totalmente a relação entre a liderança transformacional e a eficácia grupal. A coesão social revelou-se somente um preditor positivo da qualidade da experiência grupal, mediando parcialmente a relação entre a liderança transformacional e aquele critério da eficácia grupal.

O estudo realizado, mostrando-se convergente com a literatura, contribui para evidenciar o papel da liderança sobre o funcionamento e eficácia de grupo, sugerindo que um líder que adote um estilo transformacional tende a gerar um clima grupal caracterizado pela coesão, a qual influencia positivamente a eficácia grupal. Adicionalmente, os resultados obtidos permitem sublinhar que embora ambas as dimensões da coesão sejam relevantes na eficácia grupal, estimular a coesão de tarefa representa uma estratégia mais vantajosa.

Palavras-chave: liderança transformacional, eficácia grupal, coesão grupal.

### **Transformational Leadership and Group Effectiveness: the mediator role of group cohesiveness**

Several studies point out to a straight and positive connection between transformational leadership and group effectiveness. In the same way, the existing literature suggests that the practice of transformational leadership tends to engender more cohesive groups and that group cohesiveness has an impact on group results. Thus, in the investigation line which approach the mediating effects of group process/emergent states at the leadership-group effectiveness' bond, this present study, considering the IMOI approach, investigated the mediator role of group cohesiveness in this relationship.

Based on a sample of 82 teams of various activity sectors, from 57 portuguese organizations, in the present dissertation was analysed the mediator role of task and social cohesiveness on the relationship between transformational leadership and group effectiveness, this one measured by four criteria (group performance, team viability, quality of group experience

and team process improvement). The formulated hypotheses were tested through multiple regression analysis with mediation.

The results pointed out to a positive association between the transformational leadership and both group cohesiveness' dimensions. Additionally, task cohesiveness is positively related with the four group effectiveness' criteria, and totally mediates the relationship between the transformational leadership and group effectiveness. Social cohesiveness turned out to be only a positive predictor for quality of group experience, partially mediating the relation between transformational leadership and this criterion of group effectiveness.

This study, in convergence with the literature, contributes to highlight the role of leadership in the functioning and effectiveness of the grupo, suggesting that a leader who practises a transformational style tends to generate a cohesiveness-characterized group climate, which positively influences group effectiveness. In addition, the obtained results underline that although both dimensions of cohesiveness are relevant to group effectiveness, stimulate task cohesiveness represents a more advantageous strategy.

**Key Words:** transformational leadership, group effectiveness, group cohesiveness.

## **Agradecimentos**

A maior das gratidões vai para os meus maiores pilares. À minha Mãe, por seres quem me reconforta a todo e qualquer instante, pelo amor incondicional; ao meu Pai, porque envolto nesse teu feito tão teu, e tão nosso, sei que me amas e que estarás sempre lá para mim. À Sónia, porque não só és a minha irmã, como és a minha segunda mãe. Por me conheceres melhor do que eu me conheço, e por me teres dado aquilo que de melhor tenho – o Tomás.

Estou-vos grata, não só pelo óbvio apoio financeiro, mas sobretudo pelo empurrão que me dão no início de cada etapa e por, depois, caminharem lado a lado comigo. Espero ter-vos orgulhado a cada decisão, a cada passo. As minhas vitórias são vossas também, porque sem cada um de vocês eu não seria quem sou hoje.

Ao Tiago. Porque iniciámos juntos esta minha caminhada académica, espero que continuemos, de mãos dadas, juntos na vida, que para nós não será uma viagem, mas sim várias viagens. Pela amizade, confiança, paciência e sobretudo amor, não há palavras para agradecer.

Ao meu orientador, Professor Doutor Paulo Renato Lourenço, pelo seu “olho clínico” infalível, pela disponibilidade, pelo conhecimento e pela dedicação com que nos tratou estes últimos meses. O meu sincero Obrigada!

À Professora Doutora Teresa Rebelo e à Professora Doutora Isabel Dimas, agradeço a boa-disposição, simpatia e conhecimentos.

À Professora Maria, porque foi graças a si que Psicologia se tornou uma paixão e, também, uma profissão para o resto da vida. Obrigado pelo carinho e amizade! E porque ao fim de cinco anos me sinto à vontade para te tratar por tu – a ti, Coimbra, cidade dos amores, dos estudantes e do conhecimento, agradeço-te por isso e muito mais. Agradeço-te as memórias, as lições, as mágoas, as alegrias, o acumular de autoconhecimento. Mas agradeço-te, sobretudo, as pessoas, aquelas com quem partilhei momentos de confiança e diversão, e que, envolvidas no tão badalado cliché, levo comigo para a Vida!

E porque embalada neste espírito, sinto que devo agradecer também a outra cidade, àquela que trato como “a minha casa no centro da Europa” – Praga. Por ter sido uma experiência inigualável, por me mostrar que pertença ao Mundo.

Por fim, mas não menos importante, fica o agradecimento e a Saudade daqueles que perdi ao longo desta jornada - ao meu avô Armando e ao meu tio Mário. Como em mim permanecem, assim permanecerão – sem serem esquecidos.

## Índice

<b>Introdução</b> .....	1
<b>I – Enquadramento conceptual</b> .....	4
1. Liderança Transformacional .....	4
2. Coesão Grupal .....	6
3. Eficácia Grupal .....	8
4. Liderança Transformacional, Coesão Grupal e Eficácia Grupal .....	11
<b>II – Objetivos</b> .....	14
<b>III – Metodologia</b> .....	15
1. Amostra .....	15
2. Procedimentos de Recolha de Dados .....	16
3. Medidas .....	17
4. Procedimentos de Análise de Dados .....	20
<b>IV – Resultados</b> .....	21
1. Qualidades psicométricas dos instrumentos utilizados .....	21
2. Teste de Hipóteses .....	23
<b>V - Discussão</b> .....	27
<b>VI – Conclusões, limitações e sugestões para investigações futuras</b> .....	30
<b>Bibliografia</b> .....	33
<b>Anexos</b> .....	43
Anexo 1 – Carta de Apresentação .....	44
Anexo 2 – Projeto de Investigação .....	46
Anexo 3 – Questionário do Líder .....	50
Anexo 4 – Questionário do Colaborador .....	55

## Introdução

Desde o século XX, nomeadamente no período posterior ao fim da Segunda Guerra Mundial, alguns eventos e fatores de carácter global culminaram em fortes alterações no ecossistema organizacional. Estas mudanças, sobretudo a nível económico, político e tecnológico (e.g., avanço da tecnologia, transferência de conhecimento e criação de espaços geoeconómicos) (Dias, 2014; Rico, Alcover de la Hera, & Taberner, 2011), obrigaram as organizações a repensar a sua estratégia e a estrutura de trabalho. Para manter a vantagem competitiva, as organizações foram forçadas a apostar na inovação, conhecimento, diversidade e criatividade, por forma a alcançar métodos de trabalho rápidos e eficazes (Kozlowski & Bell, 2013; Miles, 2014).

Como resposta à complexidade e dinamismo crescentes, uma grande parte das organizações dirigiu o foco para as equipas ou grupos<sup>1</sup> de trabalho. Estes representam um conjunto de indivíduos que interagem de forma regular e interdependente entre si e o meio envolvente, e que partilham como objetivo a realização das tarefas definidas pela organização (Guzzo & Dickson, 1996; Lourenço & Dimas, 2011; Rousseau & Aubé, 2010).

Enquanto unidade estrutural básica da constituição das organizações, são reconhecidas algumas vantagens às equipas, como a heterogeneidade ao nível das competências e conhecimento, a inovação, rapidez e flexibilidade (Dionne, Yammarino, Atwater, & Spangler, 2004; Hackman, 1983; Kozlowski & Ilgen, 2006; Miles, 2014). Paralelamente à crescente utilização dos grupos de trabalho, também a investigação sobre esta temática tem vindo a aumentar, com o objetivo de aprofundar o conhecimento sobre a natureza dos grupos, o seu funcionamento e os resultados que produzem (Carron, Widmeyer, & Brawley, 1985; Jung & Sosik, 2002; Kozlowski & Bell, 2013).

A emergência dos grupos de trabalho conduziu a um crescente interesse e investigação sobre a liderança e sobre o seu impacto na dinâmica das equipas e no sucesso organizacional (Kozlowski & Ilgen, 2006; Rico et al., 2011). A definição geral de liderança (no sentido de liderança formal, isto é, “oficial”), remete para um processo no qual alguém, designado líder, exerce influência sobre a equipa, com o objetivo de a direcionar para a realização de objetivos em comum (Dimas, Alves, Lourenço, & Rebelo, 2016). A ação da liderança reflete-se no funcionamento do grupo (e/ou da organização) e seus resultados (e.g., motivação para a realização das tarefas, compromisso, colaboração, desempenho de tarefa ou viabilidade de grupo), constituindo também um catalisador para o desenvolvimento individual de cada um dos membros do grupo (e.g., auto-eficácia e auto-estima) (Robbins & Judge, 2014; Yukl, 2010).

Grande parte da literatura relativa à liderança tem-se focado no esclarecimento e compreensão do papel do líder (Dimas et al., 2016;

---

<sup>1</sup>Apesar de alguns autores apresentarem argumentos que justificam a diferenciação dos dois termos (Katzenbach & Smith, 1993), neste trabalho, seguindo autores como Allen e Hecht (2004) ou Dimas, Lourenço e Rebelo (2016), equipas e grupos são apresentados como um conceito único e indissociável.

Kozlowski & Bell, 2013), na tentativa de compreender aprofundadamente os fatores que contribuem para a sua eficácia. Neste âmbito, é frequente a literatura considerar três abordagens principais, ou clássicas: a) a primeira acentua os traços de personalidade de um líder; b) a segunda refere os comportamentos de um líder, e c) a terceira articula características/comportamentos de um líder, bem como os efeitos da liderança, com variáveis de situação, ou contingências (Dimas et al., 2016; Yukl & Van Fleet, 1992).

No final do século XX, face à vulnerabilidade sentida nos mercados, a procura de mais competências, conhecimento, criatividade e maior rapidez de resposta (Kozlowski & Ilgen, 2006) conduziu à alteração do paradigma da liderança. A uma perspetiva da ação do líder caracterizada como uma relação de troca e transação, sobretudo determinada pela obediência dos subordinados perante o líder ou autoridade (Bass, 1999; Bass & Riggio, 2006), sucedeu uma abordagem apelando a um estilo de “liderança adaptativa e flexível” (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003, p. 207) – a liderança transformacional, primeiramente referida por James Burns (1978).

A liderança transformacional representa um estilo de liderança através do qual um líder pondera os aspetos intrínsecos dos indivíduos enquanto membros do grupo (como as suas necessidades, moral, motivação e satisfação), e promove a auto-realização dos colaboradores e o desenvolvimento das suas competências individuais e profissionais, tendo como objetivo assegurar a eficácia do grupo e, em última análise, da organização. (Bass, 1999; Jung & Sosik, 2002; Miles, 2014). Para a abordagem da liderança transformacional, os líderes transformacionais encorajam os seus colaboradores a irem para além dos seus autointeresses e do potencial que acham ter (Bass, 1990; Robbins & Judge, 2014). Influenciando o funcionamento de um grupo, estimulando a conformidade de valores, a atratividade para as tarefas do grupo, a coesão, a confiança e a colaboração entre os membros (Bosch, 2013; Dimas et al., 2016), o líder transformacional potencia uma mais elevada eficácia grupal.

Desde os trabalhos iniciais até à atualidade, a liderança transformacional tem sido abordada em inúmeros estudos que, de uma forma geral, sustentam os seus pressupostos, nomeadamente no que diz respeito ao efeito positivo que este estilo de liderança exerce sobre o desempenho individual, grupal e organizacional, bem como sobre outras variáveis, de que é exemplo a coesão grupal (Aniceto, 2016; Bauer & Erdogan, 2012; Martins, 2016; Pessoa, 2016).

A coesão grupal tem sido reconhecida como um dos fatores mais influentes sobre o funcionamento de um grupo (Brawley, Carron, & Widmeyer, 1987; Dionne et al., 2004; Kozlowzky & Bell, 2013) e como um preditor da eficácia de grupo (Chang & Bordia, 2001; Kozlowski & Ilgen, 2006; Mullen & Copper, 1994; Tannenbaum, Salas, & Cannon-Bowers, 1996).

Definido, nos anos 50 do século passado, por Festinger (1950, como citado em Nibler & Harris, 2003), como um conjunto de forças que faz com que os indivíduos se mantenham unidos, atualmente o conceito de coesão

grupal remete para um estado ou processo psicológico que promove o vínculo entre os membros do grupo, com o principal fim de atingir e concretizar metas e objetivos (Chang & Bordia, 2001; Miles, 2014).

Considerando o que acabámos de explicitar, parece poder afirmar-se, por um lado, que a liderança transformacional constitui um fator da coesão grupal e, por outro, que quer a liderança transformacional quer a coesão grupal constituem antecedentes da eficácia de grupo. Neste sentido, a coesão grupal poderá desempenhar um papel mediador entre a liderança transformacional e a eficácia.

A eficácia grupal constitui um constructo cuja natureza multidimensional se reflete nas múltiplas abordagens, perspetivas e modelos<sup>2</sup> que foram surgindo, e que operacionalizam o constructo acentuando diferentes critérios e dimensões<sup>3</sup>. A este respeito, Savoie e Beaudin (1995) argumentam que a multidimensionalidade da eficácia grupal se associa à sua natureza subjetiva (ou intersubjetiva), na medida em que, de entre o conjunto de resultados de grupo que é possível avaliar, cada avaliador utiliza critérios consonantes com a posição que ocupa face ao grupo (Lourenço, Miguez, Gomes, & Carvalho, 2004). Deste modo, e a título somente ilustrativo, para uns a eficácia grupal poderá significar que o grupo atingiu os objetivos de tarefa propostos, para outros que o grupo proporcionou bem-estar aos seus membros ou, para outros ainda, que o grupo desenvolveu características que lhe permitem ser viável e manter-se em funcionamento, enquanto grupo, ao longo do tempo.

O propósito deste trabalho é fornecer evidência empírica acerca das relações entre a liderança transformacional, a coesão grupal e a eficácia, analisando, de uma forma particular, em que medida a coesão grupal constitui um mediador na relação entre a liderança transformacional e a eficácia de grupo. Com base numa abordagem que assenta numa perspetiva sistémica de tipo IMOI (*Input, Mediador, Output, Input*) (Ilgen, Hollenbeck, Johnson e Jundt, 2005), no presente trabalho testar-se-á um modelo em que a liderança transformacional constitui a variável antecedente (*input*), a coesão grupal (nas dimensões social e de tarefa) a variável mediadora, e a eficácia (medida pelos critérios desempenho grupal, viabilidade de grupo, qualidade da experiência grupal e melhoria de processos grupais) a variável resultado (*output*).

Desta forma, o presente trabalho inclui três partes principais: um enquadramento teórico, no qual se integra uma revisão da literatura acerca dos principais constructos em estudo – “liderança transformacional”, “coesão grupal” e “eficácia grupal” – e se efetua a articulação entre os mesmos; a apresentação de um estudo empírico desenhado para testar o modelo de

---

<sup>2</sup> Salas, Stagl, Burke e Goodmwin (2007) identificaram 138 modelos relativos à eficácia (cf. Rico et al., 2011)

<sup>3</sup> A este respeito, importa notar que as variáveis em análise e o seu posicionamento em cada modelo e estudo (por exemplo, como variáveis de *input*, mediadoras ou de *output*), dependem do objetivo do estudo, das contingências situacionais onde são avaliadas, da direção da relação que se pretende estudar e do facto de se considerarem efeitos diretos e/ou indiretos na eficácia (Beal, Cohen, Burke, & McLendon, 2003; Miles, 2014).



mediação acabado de referir; e, por fim, uma parte dedicada à discussão dos resultados do estudo realizado. A apresentação das mais relevantes conclusões do trabalho realizado, bem como de limitações do mesmo e de pistas de investigação e de intervenção constituirá a última secção desta dissertação.

## I – Enquadramento conceptual

### 1. Liderança Transformacional

Na década de 50, a liderança era associada a uma relação de troca, na qual era pressuposto que os membros do grupo não colocavam em causa a autoridade legítima (Bass, 1999; Bass & Riggio, 2006). Porém, sobretudo a partir da década de 80, a exigência dos mercados direccionou as organizações para a procura de estratégias que reforçassem a sua vantagem competitiva (Dionne et al., 2004). Neste sentido, o paradigma da liderança sofreu uma mudança relevante: com o propósito de assegurar a eficácia das equipas e da organização, os líderes teriam de substituir a postura de autoridade essencialmente focada nos aspetos formais e passar a prestar mais atenção aos aspetos emocionais dos seus colaboradores (Yukl, 2010).

Neste âmbito, Bass (1985), baseado no trabalho de Burns (1978), que introduz a perspetiva política da liderança (Yukl, 2010), distingue entre liderança transacional e liderança transformacional<sup>4</sup>. Na primeira, os colaboradores desempenhavam uma função, atingiam certos resultados ou cooperavam com o líder, mediante a existência de recompensas ou meios para realizar os seus próprios interesses (Bass et al., 2006; Martins, 2016; Miles, 2014;). A segunda remete para um estilo de liderança que Burke et al. (2006) categorizam como um tipo de liderança focado na pessoa.

De acordo com a abordagem transformacional da liderança, um líder impulsiona os membros a irem mais além, a desafiarem-se a si mesmos e aos seus métodos de trabalho, a visualizarem os problemas sob novas perspetivas e a introduzirem inovação na tomada de decisão e resolução de problemas. Este estilo não só considera as necessidades individuais dos colaboradores, como transforma os seus valores, alinhando-os com os da organização, de forma a aumentar o comprometimento para com o líder, a equipa e a organização. Representando um exemplo, ao manifestar comportamentos de cidadania organizacional como confiança, altruísmo, orientação para o coletivo e justiça (Bass, 1999; Bauer & Erdogan, 2012), o líder transformacional caracteriza-se, ainda, por inspirar os seus subordinados a desenvolver a sua própria capacidade de liderança (Bass & Riggio, 2006; Bosch, 2013; Jung & Sosik, 2002). O colaborador é inspirado a identificar-se com o grupo/organização, a superar-se, a progredir em termos de altruísmo e

---

<sup>4</sup> Bass (1985, como citado em Judge, Woolf, Hurst, & Livingston, 2008) afirmou que um líder eficaz apresenta tanto o estilo de liderança transformacional como de liderança transacional, dada a complementaridade entre os dois estilos (Robbins & Judge, 2014), facto reforçado pela Teoria do *Full Range of Leadership*, de Bass e Avolio (1994), a qual admite a existência de vários estilos no mesmo líder (Dimas et al., 2016).

de coletivismo, e a apostar na sua autorrealização e desenvolvimento pessoal e profissional (Bass, 1999; Dimas et al., 2016; Robbins & Judge, 2014).

Na literatura da especialidade, a liderança transformacional é, na maior parte das vezes, associada a um modelo conceptual multidimensional assente em quatro constructos: influência idealizada, motivação inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada. A Influência Idealizada apela ao lado carismático<sup>5</sup> do líder, na medida em que este projeta um exemplo em termos éticos e morais, em quem os trabalhadores confiam, respeitam e admiram, e com quem se identificam (Bass, 1990; Bass et al., 2003; Judge et al., 2008).

A Motivação Inspiracional, como o próprio nome indica, remete para o entusiasmo e motivação que os superiores passam aos colaboradores, ao partilhar uma visão aliciante sobre o futuro, visão essa a partir da qual os colaboradores retiram significado para as suas atitudes e esforço (Dimas et al., 2016; Kozlowski & Ilgen, 2006; Miles, 2014). A Estimulação Intelectual está conotada com a inovação, a criatividade, a participação e o desafio. Com base nesta dimensão, o líder incentiva o envolvimento dos colaboradores na resolução de problemas e na tomada de decisão, apelando à apresentação de novas ideias, criativas e inovadoras, e à análise dos problemas a partir de novas posições e perspectivas (Bass et al., 2003; Yukl, 2010). Por fim, através da Consideração Individualizada, as necessidades e preocupações dos colaboradores são reconhecidas, as diferenças individuais são aceites, e o líder fornece apoio, como *coach* ou mentor, relativamente ao desenvolvimento do potencial dos colaboradores (Bass & Riggio, 2006; Judge et al., 2008; Miles, 2014).

Com base nos trabalhos que fizeram emergir a abordagem transformacional e inspirados em modelos deles decorrentes (e.g., Podsakoff, McKenzie, Moorman, & Fetter, 1990), Carless, Wearing, e Mann (2000), autores em que ancoramos a presente investigação, desenvolveram uma abordagem comportamental baseada no papel do líder transformacional. De acordo com os referidos autores, o líder transformacional desenvolve ações que assentam em sete comportamentos: 1) comunicar a visão, ou seja, os líderes constroem e transmitem a visão da organização aos seus colaboradores, de forma a que estes se comprometam e direcionem esforços para a concretização das metas organizacionais; 2) desenvolver os trabalhadores (e a equipa), incentivando o desenvolvimento de competências pessoais e profissionais e realizando as necessidades de cada colaborador; 3) fornecer apoio, dando *feedback* positivo aos colaboradores e reconhecendo o potencial

---

<sup>5</sup> Apesar de alguns autores afirmarem o *carisma* como um aspeto integrante e necessário da Liderança Transformacional (Barbuto, 2005), outros teóricos afirmam que os líderes carismáticos não têm de ser transformacionais (Bass & Riggio, 2006). Assim, representam a Liderança Carismática como um fenómeno *per se*, diferenciando-se do estilo transformacional, porque, para além do respeito pelo líder, os colaboradores possuem uma devoção excecional e idolatram o seu líder (Grint, 1997; Yukl & Van Fleet, 1992). Esta resulta da atribuição de um conjunto de qualidades e comportamentos ao líder, considerados “um dom”, levando o colaborador a gerar devoção ou idolatria pelo seu líder (Grint, 1997; Johnson, 2009; Yukl, 1999).

de cada um; 4) atribuir *empowerment*, na medida em que promove a autonomia dos colaboradores e incentiva a sua participação nas decisões e partilha de informação, criando um ambiente de colaboração e comunicação; 5) mostrar inovação na resolução de problemas e tomada de decisão, estando dispostos a tomar riscos e encarar desafios, em prol da concretização das metas e objetivos; 6) liderar pelo exemplo, mostrando integridade e mantendo coerência entre os seus valores e as suas atitudes; e, por fim, 7) demonstrar carisma e, deste modo, potenciar o respeito, admiração e confiança dos seus colaboradores, o que contribui para o compromisso com a sua visão e missão (Bosch, 2013; Carless et al., 2000; Dimas et al., 2016).

Ao nível da medida, importa assinalar que os referidos autores, definindo este estilo de liderança como um constructo unidimensional (Carless et al., 2000), por contraste com a perspetiva multidimensional de autores como Avolio e Bass (2004), desenvolveram um instrumento – a escala *Global Transformational Leadership* (GTL) – composto por sete itens, um item para cada tipo de comportamento, e cuja versão portuguesa, adaptada por van Beveren (2015), foi utilizada no estudo empírico que realizámos.

## 2. Coesão Grupal

O nível de coesão de um grupo tem sido considerado um fator de elevada importância no contexto da investigação sobre o funcionamento grupal (Carron & Brawley, 2000). Embora já na primeira metade do século XX, autores como Freud, William McDougall ou LeBon tenham tentado delimitar este conceito (Hogg, 1992), foi a partir da década de 50 desse mesmo século que esta temática se tornou centro de interesse por parte de múltiplos investigadores (Beal et al., 2003; Mudrack, 1989). A primeira tentativa de operacionalização do constructo parte de Festinger, Schachter e Back, em 1950, que definem a coesão como “um campo de forças que atuam nos indivíduos de forma a que estes permaneçam no grupo” (p. 164, como citado em Hogg, 1992, p. 20). Suscitando numerosas críticas (e.g., Gross & Martin, 1952), esta primeira definição proporcionou a emergência de novas e diversas definições, contribuindo para a ambiguidade e imprecisão em termos teóricos e empíricos relativamente ao que se entendia por coesão e acerca da forma de a operacionalizar e medir (Cannon-Bowers, Tannenbaum, Salas, & Volpe, 1995; Carless & De Paola, 2000).

Uma das questões centrais, e que suscitou maior ambiguidade, refere-se ao nível de análise da coesão. Mudrack (1989) e Hogg (1993) mencionam que parte da desordem inicial em redor do conceito derivava do facto de se avaliar a coesão de forma individual e generalizar-se os resultados para o contexto grupal. Contudo, salientado aquilo que existe em comum na maioria das definições, isto é, o facto de remeterem para a noção de equipa, o nível grupal seria o nível de análise mais adequado (Beal et al., 2003; Picazo, Gamero, Zornoza, & Peiró, 2015; Rosh, Offermann, & Van Diest, 2012). É nesta linha que se situam múltiplos investigadores (e.g., Gully, Devine, & Whitney, 1995; Harrison, Price, & Bell, 1998), entre os quais se inclui Carron (que, com Widmeyer e Brawley, viria a desenvolver o instrumento de medida

da coesão que se encontra na origem daquele que utilizámos na presente investigação) ao definir coesão como “um processo dinâmico refletido na tendência do grupo para permanecer unido, de forma a atingir os seus objetivos” (1982, p. 124).

Sempre conotada como uma variável com relevante influência grupal, inicialmente, a coesão era amplamente considerada um processo grupal (Dionne et al., 2004; Kozlowski & Bell, 2013; Sonnentag, 1996; Yukl, 2010), uma dimensão afetiva ou interpessoal (Gil, Rico, Sánchez-Manzanares, 2008; Kozlowski & Ilgen, 2006). Atualmente, e com a distinção introduzida por Marks, Mathieu e Zaccaro (2001) entre processos e estados emergentes de grupo, é considerada um estado emergente<sup>6</sup> (Burke, Stagl, Jung & Sosik, 2002; Kozlowski & Chao, 2012; Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson, 2008), dado que não constitui *uma* interação, mas sim o resultado da interação e das experiências vividas, como motivações, atitudes ou valores, entre os membros do grupo (Kozlowski & Ilgen, 2006; Tekleab, Quigley, & Tesluk, 2009).

A coesão tem sido estudada em diversos tipos de contextos (e.g., organizações industriais, militares, desportivas) (Dion, 2000; European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2014), através, sobretudo, da análise das relações que este constructo estabelece com múltiplas variáveis associadas ao funcionamento e resultados de grupo (Carron & Brawley, 2000). Este facto tem contribuído para disponibilizar um conjunto de estudos que evidenciam a ligação da coesão com outras variáveis (como, por exemplo, a satisfação ou o desempenho no trabalho) (Ahronson & Cameron, 2007; Nascimento, 2015) e, também, para a emergência de diferentes orientações de investigação, distintas formas de medir o constructo e múltiplos modelos conceptuais<sup>7</sup> (e.g., Mikalachki, 1969; Yukelson, Weinberg, & Jackson, 1984; Zaccaro & McCoy, 1988). A diversidade referida conduziu a que, por contraste com os primeiros estudos, o carácter multidimensional do constructo tenha vindo a ser acentuado (Carless & De Paola, 2000; Cota, Evans, Dion, Kilik, & Longman, 1995; Dion, 2000).

Com efeito, embora McLeod e von Treuer (2013) refiram alguns autores, sobretudo aqueles que iniciaram as investigações sobre a coesão, que a consideram unidimensional (e.g., Goodman, Ravlin, & Schminke, 1987; Seashore, 1954; Stogdill, 1972). outros tendem a concebê-la como um constructo bidimensional (e.g., Barrick et al., 1998; Dion, 2000; Picazo et al., 2015; Van Vianen & De Creu, 2001). Ainda a este respeito, a recente revisão de Salas, Grossman, Hughes e Coultas (2015) indica que outros autores configuram a coesão como um constructo multidimensional (e.g., Drescher,

---

<sup>6</sup> A distinção entre processos grupais e estados emergentes foi avançada por Marks, Mathieu e Zaccaro (2001). Enquanto o conceito de processos grupais é definido como “atitudes interdependentes dos membros do grupo” (Marks et al., 2001, como citado em Tekleab et al., 2009, p. 174) que, através de atividades comportamentais, verbais e cognitivas, promovem a conversão de *inputs* em *outputs*, os estados emergentes são, como o próprio nome indica, estados afetivos, motivacionais ou cognitivos, que surgem durante o desenvolvimento das equipas, e que influenciam a emergência de outros processos grupais (Curseu, 2006).

<sup>7</sup> Casey-Campbell e Martens (2009) asseguram que existem tantas formas de medir a coesão grupal quanto o número de autores que a investigam.

Burlingame & Fuhrman, 1985; Griffith, 1988; Severt & Estrada, 2015; Stokes, 1983).

De acordo com Vanhove & Herian (2015) e Chang e Bordia (2001), embora a investigação não tenha ainda confirmado a estrutura exata da coesão no contexto de trabalho, os estudos sugerem que uma perspetiva bidimensional, incluindo coesão de tarefa e coesão social, ambas situadas no nível grupal, parece revelar-se a mais adequada para a realização de estudos que analisam a relação entre a coesão e o desempenho (ou eficácia), nomeadamente quando a medida do desempenho é de nível grupal, uma vez que, deste modo, as três variáveis se situam no mesmo nível de análise.

Em consonância com o que foi acabado de explicitar, no presente trabalho, seguindo a linha dos autores a que acabámos de nos referir, bem como Mullen e Copper (1994) e, também, Van den Bossche, Gijssels, Segers, e Kirschner (2006), a coesão grupal será abordada numa perspetiva bidimensional, distinguindo entre coesão de tarefa e coesão social. A primeira está relacionada com o comprometimento partilhado entre os membros de um grupo na prossecução dos objetivos grupais que requerem esforço coletivo, e a segunda relaciona-se com os laços emocionais, o sentimento de pertença e a proximidade entre os membros do grupo. Enquanto a dimensão de tarefa reflete o interesse dos membros do grupo pelas tarefas, desempenho e objetivos do mesmo, a dimensão social retrata aspetos interpessoais e sociais da coesão que influenciam a atração ao grupo, como as relações intragrupais (Carron & Brawley, 2000; Cota et al., 1995; Rosh et al., 2012).

No âmbito da operacionalização da coesão grupal, importa referir que no presente trabalho o instrumento de medida utilizado no estudo empírico foi a versão portuguesa (cf. Nascimento, 2015) do *Group Environment Questionnaire* (GEQ), originalmente construído por Carron et al., (1985) para equipas desportivas e, posteriormente, adaptado por Chang e Bordia (2001) para equipas em contexto não desportivo. Trata-se de um instrumento que, como veremos na secção relativa à metodologia, se ancora na perspetiva bidimensional da coesão de grupo, medindo a coesão nas suas dimensões social e de tarefa.

### **3. Eficácia Grupal**

A introdução de equipas no ecossistema organizacional captou a atenção dos investigadores para duas componentes: a) o que torna um grupo de trabalho eficaz ou não eficaz, e b) que variáveis catalisam, isto é, predizem a eficácia grupal (Aubé & Rousseau, 2005; Ilgen et al., 2005; Rico et al., 2011). Resultado da multiplicidade de posições e visões acerca do constructo, o vocábulo eficácia (em geral, e no domínio dos grupos, em particular) remete para uma conceção ampla e diversificada, dotada de subjetividade, o que impossibilita a sua determinação em critérios considerados universais ou mesmo a existência de uma definição consensual (Kozlowski & Bell, 2003; Lourenço et al., 2004; Savoie & Beaudin, 1995).

Com a intenção de estruturar todos os potenciais fatores, sugeridos até então, capazes de influenciarem a eficácia grupal, McGrath (1964)

descreveu o funcionamento grupal através de um modelo sistémico de tipo *Input-Processo-Output* (I-P-O). Os *inputs* representam um conjunto de recursos que funcionam como antecedentes, e que incluem aspetos do nível individual (e.g., aptidões), grupal (e.g., composição da tarefa) e organizacional (e.g., cultura organizacional). A palavra processos especifica os mecanismos que implicam o envolvimento dos membros da equipa, com o objetivo de realizar as tarefas, participando na transformação dos *inputs* em *outputs*. Por fim, os *outputs* refletem os resultados ou produtos alcançados pela atividade e interação do grupo, e que podem estar articulados com inúmeros critérios ou temáticas, algo a que nos referiremos ainda, de forma mais específica na presente secção (Gil et al., 2008; Kozlowski & Ilgen, 2006; Mathieu et al., 2008).

Apesar da vasta utilização (e.g., Campion, Medsker, & Higgs, 1993; Gladstein, 1984; Guzzo & Shea, 1992; Hackman, 1987; Sundstrom, de Meuse, & Futrell, 1990), o modelo I-P-O recebeu críticas substanciais, entre as quais destacamos algumas das mais relevantes: a) algumas das variáveis englobadas na noção de processos, não são realmente processos, mas sim estados emergentes; b) o modelo não reconhece de forma explícita o *feedback*, ou seja, que as variáveis contidas no modelo podem influenciar, em retorno, variáveis que as “precedem”, iniciando novos ciclos de atividade da eficácia, revelando-se, deste modo, um modelo pouco dinâmico; e c) o modelo I-P-O salienta apenas uma sequência linear, sem ter em consideração o facto de que os constructos, sejam *inputs*, processos ou *outputs*, podem interagir entre si, de forma não necessariamente linear (Ilgen et al., 2005; Moreland, 1996).

Com base nas limitações que foram sendo apontadas, várias alternativas ao modelo de McGrath (1964) emergiram, tais como o modelo CORE (Gil et al., 2008) ou a abordagem THEDA (Rico et al., 2011). Contudo, é o modelo *Input-Mediator-Output-Input* (IMOI), de Ilgen e colaboradores (2005), no qual ancoramos o presente trabalho<sup>8</sup>, aquele que, enquanto grelha de leitura e forma de operacionalizar o funcionamento e eficácia de grupo, tem recebido maior acolhimento por parte da comunidade científica. Neste modelo, a letra P, associada aos processos, foi substituída pela letra M, referente a mediadores, para englobar, distinguindo, uma maior gama de tipologia de variáveis (processos e estados emergentes) capazes de intermediar a relação entre *inputs* e *outputs*. De igual modo, a letra I, referente a *input*, foi acrescentada depois dos *outputs*, postulando explicitamente a existência de *feedback* entre ciclos. A remoção dos hífens (da sigla I-P-O) destaca o carácter cíclico, e não linear, que este modelo considera (Ilgen et al., 2005; Rico et al., 2011).

De uma forma sintética, pode afirmar-se que o modelo IMOI reconhece o dinamismo que o modelo I-P-O tendia a reconhecer somente de forma implícita. Adicionalmente, o modelo IMOI, desde a sua conceção original,

---

<sup>8</sup> O facto de investigarmos a coesão grupal enquanto estado emergente e, também, por considerarmos múltiplos critérios de eficácia que, como veremos, é um pressuposto explícito do modelo IMOI, contribuem, decisivamente para nos colocarmos no contexto deste tipo de modelos. Apesar disso, dada a natureza transversal do nosso estudo, estamos conscientes de que não exploramos todas as potencialidades que o modelo contém.

acentua a natureza multidimensional da eficácia, passível de ser medida por múltiplos critérios, situados em diferentes dimensões (aspeto que não era enfatizado pelo modelo I-P-O), o que é convergente com a diversidade de medidas que encontramos nos diferentes modelos e estudos realizados neste domínio (e.g., Aubé & Rousseau, 2005; Burke et al., 2002; Campion et al., 1993; Gladstein, 1984; Guzzo & Dickson, 1996; Hackman, 1983; Rousseau & Aubé, 2010; Savoie & Beaudin, 1995; Savoie, Larivière & Brunet, 2006; Sundstrom et al., 1990; Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001).

A este respeito, Beaudin e Savoie (1995), procurando explicar a razão da diversidade encontrada, realçam que a mesma se encontra relacionada com o facto de a eficácia constituir um juízo de um avaliador (seja ele um membro, o líder da equipa, um “cliente” do grupo ou mesmo um investigador), assente nos seus valores e nas expectativas acerca dos resultados de grupo. Neste sentido, cada avaliador “seleciona” os critérios de medida que considera adequados, emergindo diversidade associada aos múltiplos (e diferentes) avaliadores. Um avaliador utiliza, na avaliação que faz, critérios, certamente legítimos e válidos, mas diferentes dos utilizados por outro(s) avaliador(es) tornando, assim, difícil – ou mesmo impossibilitando – o consenso a respeito da medida da eficácia. No seu conjunto, no entanto, tais critérios não são mutuamente exclusivos, antes refletindo as múltiplas facetas (ou dimensões) da eficácia.

A este respeito, autores como Rico, Alcover de la Hera e Taberner (2011) na sua revisão da literatura acerca da eficácia grupal, consideram que a avaliação da eficácia grupal tende a incluir critérios de medida do desempenho grupal (de realização de objetivos de tarefa), de satisfação, de viabilidade e de inovação. Adotando o quadro conceptual e a terminologia de Savoie e Beaudin (1995), Beaudin e Savoie (1995) e, também, Savoie et al. (2006) os referidos critérios são passíveis de integrar em quatro diferentes dimensões: económica, social, perenidade (ou sistémica) e inovação.<sup>9</sup> A dimensão económica, a qual tem sido a que maior atenção tem recebido por parte da investigação (Campion et al., 1993; Gladstein, 1984; Mathieu et al., 2008; Sundstrom et al., 1990), pressupõe critérios como o desempenho de tarefa, a eficiência, a produtividade ou o rendimento (Lourenço & Dimas, 2011). A dimensão social abarca critérios relacionados com o clima e o bem-estar dos membros da equipa, tais como satisfação, o apoio ou a qualidade da experiência grupal. A dimensão perenidade, está associada à viabilidade do grupo e sua manutenção no futuro. A dimensão inovação refere-se à capacidade do grupo para aplicar métodos e processos alternativos, inovadores e/ou de melhoria, para atingir os seus resultados.

É nesta linha que se inserem os trabalhos de Aubé e Rousseau (2005)

---

<sup>9</sup> Importa notar que este último conjunto de autores inclui, ainda, uma quinta dimensão – a dimensão política. Esta remete para a apreciação que clientes externos, ou utilizadores dos serviços, fazem do grupo, isto é, a reputação ou legitimidade, relativamente ao seu funcionamento e resultados (Lourenço et al., 2004; Lourenço, Miguez, Gomes, & Freire, 2000). Porque, no estudo empírico que realizámos, adotámos a abordagem de Aubé e Rousseau (2005) e, também, de Rousseau e Aubé (2010), a qual não inclui critérios de medida desta dimensão política, optámos por dar destaque somente às restantes quatro dimensões.

e, também, de Rousseau e Aubé (2010), nos quais se ancora a abordagem à eficácia de grupo que adotamos no estudo empírico que realizámos. Para os referidos autores a avaliação da eficácia grupal assenta em quatro tipos de critérios: desempenho (correspondente à dimensão económica) viabilidade do grupo (associada à dimensão perenidade), qualidade da experiência grupal (dimensão social) e melhoria dos processos grupais (dimensão inovação). O desempenho da equipa reflete em que medida o grupo é capaz de concretizar, em termos de qualidade e quantidade, as tarefas e as metas concedidas pela organização; a viabilidade da equipa analisa a capacidade grupal de adaptação às mudanças que vão surgindo, de forma a manter-se um grupo unido e estável; a qualidade da experiência grupal remete para o clima social dentro da equipa, isto é, para as relações que se vão desenvolvendo; por fim, a melhoria dos processos reflete a dimensão inovação representando a capacidade dos membros do grupo para encontrar novas ideias, e inovadoras, para recuperar e otimizar os resultados do grupo.

#### **4. Liderança Transformacional, Coesão Grupal e Eficácia Grupal**

A liderança, como vimos noutra secção do presente trabalho, tende a ser investigada na sua influência sobre o funcionamento das equipas de trabalho, principalmente no que toca a entender o papel do líder ou o impacto dos diversos estilos de liderança na eficácia das equipas (Kozlowski & Bell, 2013). No que diz respeito à liderança transformacional, embora investigadores como Bass et al. (2003) e, também, Robbins & Judge (2014) afirmem que a liderança transformacional depende do contexto de interação entre líder e colaboradores (revelar-se-á mais favorável, por exemplo, em situações de *stress* ou em situações que promovam a interação direta líder-colaboradores, e menos favorável em organizações caracterizadas pela complexidade), em contexto grupal a literatura sugere que este estilo de liderança tem um impacto positivo na eficácia das equipas (Yukl, 2010). Miles (2014), afirma, a este respeito, que o facto de os líderes transformacionais estarem focados nas necessidades e capacidades dos seus colaboradores, motivando-os e estimulando-os, potencia o desempenho do grupo e, consequentemente, a eficácia

Abrangendo diferentes contextos e características grupais/organizacionais (embora, predominantemente o critério desempenho de tarefa), a maioria dos estudos tem apresentado evidências empíricas que suportam a relação positiva entre liderança transformacional e eficácia grupal (e.g., Bass, 1985; Bosch, 2013; Burke et al., 2002; DeGroot, Kiker, & Cross, 2000; Dionne et al., 2004; Dvir, Eden, & Avolio, 2002; Howell & Avolio, 1993; Burke et al., 2006; Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996; Pessoa, 2016).

Bass e Riggio (2006) destacam que, para além do desempenho, a liderança transformacional tem impacto nas atitudes e aspetos sociais dos membros do grupo, como por exemplo na satisfação e criatividade dos colaboradores, no comprometimento organizacional e na confiança grupal (Dumdum, Lowe, & Avolio, 2002; Martins, 2016; Nascimento, 2017; Pessoa,



2016; Yukl & Van Fleet, 1992).

Especificamente, estudos recentes centrados nos grupos de trabalho em organizações portuguesas, identificaram o papel influente dos líderes transformacionais nos níveis de autonomia (Martins, 2016), na resiliência (Pessoa, 2016) e nos comportamentos de aprendizagem (Aniceto, 2016) do grupo.

Importa notar que o efeito da liderança transformacional pode não recair diretamente sobre o desempenho, mas sim ser mediado por outras variáveis, entre as quais se situa, por exemplo, a coesão (Dionne et al., 2004) que, como veremos em seguida, também produz influência sobre a eficácia e, deste modo, poderá desempenhar um papel mediador.

A respeito da coesão grupal, a literatura aponta para um efeito positivo da coesão sobre a eficácia, sendo vários os estudos que apontam nesse sentido (e.g., Aeron & Pathak, 2012; Chang & Bordia, 2011; Evans & Dion, 1991; Gully, Devine, Whitney, 2012; Miles, 2014; Mullen & Copper, 1994; Zaccaro & Lowe, 1988).

De acordo com diversos investigadores (Brawley et al., 1987; Casey-Campbell & Martens, 2009; McIntyre & Salas, 1995) os membros de um grupo coeso têm tendência a envolver-se mais nas atividades da equipa e a funcionarem como um todo, conduzindo a um desempenho superior. No mesmo sentido, Cannon-Bowers et al. (1995) sugerem que quanto mais o grupo estiver comprometido com a missão da organização onde se insere, mais coeso será, tornando-se mais eficaz.

Mullen e Copper (1994) afirmam que a coesão tem sido analisada, sobretudo, como preditor do desempenho, sendo vários os estudos que sugerem uma relação positiva entre coesão grupal e a dimensão económica da eficácia (e.g., Beal et al., 2003; Carron, 1982; Evans & Dion, 2012; Severt & Estrada, 2015; Summers, Coffelt, & Horton, 1988; Wendt, Euwema, & van Emmerik, 2009). A este respeito, importa notar que para além dos estudos situados no nível intragrupal, também nos estudos no domínio dos sistemas constituídos pela coordenação de equipas (sistemas multi-equipa), os resultados parecem apoiar a relação positiva entre as duas variáveis. Por exemplo, num estudo realizado por López, Alonso, Morales e León (2015), numa amostra com 26 equipas de emergência, a coesão foi avaliada como preditor de um desempenho positivo dos profissionais deste setor, como polícias e bombeiros, aquando do confronto com situações de risco e tensão.

No que diz respeito às relações e capacidade preditiva da coesão sobre outras variáveis, estudos sobre *team learning*, inovação, participação (Casey-Campbell & Martens, 2009; Yoo & Alavi, 2001), comprometimento, tanto grupal como organizacional (Mudrack, 1989), cooperação, coordenação e envolvimento grupal (Dobbins & Zaccaro, 1986; Topa & Morales, 2006), cidadania organizacional (Kidwell, Mossholder, & Bennett, 1997; Podsakoff et al., 1990; Wendt et al., 2009), ou satisfação no trabalho (Summers et al., 1988) apontam, também, para uma influência positiva da coesão grupal.

Assim, dois estudos, um envolvendo uma amostra militar (Ahronson & Cameron, 2007) e outro envolvendo uma amostra de equipas de projeto (Picazo et al., 2015) concluíram que a coesão do grupo afeta positivamente o

nível de satisfação do colaborador perante a sua função.

Em investigações realizadas por Wendt et al. (2009) e, também, por Marks et al. (2001) foi apontada a capacidade da coesão grupal para facilitar a gestão e redução de conflitos grupais existentes. Por seu lado, Dobbins e Zaccaro (1991), e mais tarde Severt e Estrada (2015) e Vanhove e Herian (2015), realçaram o resultado positivo que a coesão grupal tem no bem-estar e na auto-estima dos colaboradores.

Inversamente, os grupos coesos estão associados a uma diminuição do absentismo (Sonnentag, 1996), da tensão ou inquietação psicológica (Ahronson & Cameron, 2007; Casey-Campbell & Martens, 2009).

Ainda no mesmo sentido, é interessante dar a conhecer as conclusões retiradas por Terry et al. (2000). Neste estudo, que integra uma amostra com 415 atletas, os autores avaliaram a ligação entre a coesão, medida de forma tetradimensional (Carron et al., 1985) e seis possíveis respostas emocionais, designadas como vigor, tensão, raiva, fadiga, depressão e confusão. Concluiu-se que a perceção de coesão grupal por parte dos participantes é indicador de menores níveis de tensão, raiva e depressão, e um elevado grau de vigor.

Apesar dos estudos referidos, a literatura empírica contém, igualmente, algumas investigações que sugerem efeitos negativos da coesão sobre a eficácia grupal (Steiner, 1972). Por exemplo, foram encontrados alguns dos efeitos negativos da coesão grupal sobre a eficácia associados à resistência à mudança, à dificuldade na socialização e integração de novos membros (Stott & Walker, 1995) ou à hostilidade e discórdia entre os membros (Carron et al., 1985). Contudo, a mais reconhecida consequência negativa dos grupos altamente coesos sobre a eficácia encontra-se associada ao *groupthink* ou, na tradução literal, pensamento de grupo. Primeiramente cunhado por Irving Janis (1971), o fenómeno de *groupthink* é gerado pelas pressões de conformidade existentes dentro do grupo de trabalho conduzindo ao “consenso” (muitas vezes, à unanimidade) e reduzindo a capacidade para observar os problemas de formas inovadoras, bem como para a busca de soluções criativas (Lunenberg, 2010). Tal fenómeno conduz a um *deficit* no processo de tomada de decisão e, conseqüentemente, no desempenho da equipa (Aldag & Fuller, 1993; Hogg & Hains, 1998).

Importa notar que, embora considerando a pertinência dos resultados obtidos nos estudos que não suportam a relação positiva entre coesão grupal e eficácia, alguns investigadores chamam a atenção para o facto de tais resultados poderem estar associados aos seguintes fatores: 1) a multiplicidade de critérios de eficácia utilizados (Kozlowski & Bell, 2003); 2) a unidade de análise considerada, ou a caracterização da coesão como variável unidimensional ou multidimensional (Beal et al., 2003; Miles, 2014); 3) a inadequação das medidas da coesão (Cota et al., 1995); 4) o contexto onde a coesão é avaliada (Feldman & Arnold, 1983) e 5) o efeito de variáveis moderadoras (e.g., a estrutura de tarefa ou as normas de grupo) sobre a relação (Chang & Bordia, 2001).

De uma forma geral, no entanto, conforme referimos já, embora a ligação entre coesão e eficácia seja pautada por alguma contradição de resultados empíricos, domina na literatura a posição que aponta no sentido de

uma relação positiva entre os dois constructos.

O elo entre a liderança transformacional e a coesão grupal é igualmente reconhecido (e.g., Bass et al., 2003; Bass & Riggio, 2006; Callow, Smith, Hardy, Arthur, Hardy, 2009; Wang & Huang, 2009). Walumbwa, Peterson, Avolio e Hartnell (2010) destacam três ações dos líderes transformacionais que desencadeiam a coesão grupal: a) salientar a importância de ir para além dos próprios interesses, e pensar de forma coletiva, ou seja, pelo bem do grupo e da organização; b) direcionar os colaboradores para o seu desenvolvimento e para o *empowerment* grupal, e c) envolver os membros de forma a que estes percecionem a equipa como uma identidade. Assim, pelo facto de os líderes transformacionais apelarem aos valores individuais dos membros do grupo, transformando-os e alinhando-os; por estimularem um ambiente de união entre os colaboradores (Atwater & Bass, 1994; Bosch, 2013; Callow et al., 2009; Feldman & Arnold, 1983); e por permitirem a participação no processo de tomada de decisão (Wendt et al., 2009) emerge, entre os membros do grupo, o reconhecimento do grupo como uma identidade social, que potencia a coesão grupal (Knouse, 2007; Miles, 2014).

## II – Objetivos

Com base no modelo IMOI e na revisão da literatura que efetuámos acerca das relações entre os constructos em estudo na presente investigação, o principal objetivo deste trabalho consiste em analisar o papel mediador da coesão grupal na relação entre a liderança transformacional e a eficácia grupal. Para tal, será testado um modelo de mediação (cf. Fig. 1) que integra a liderança transformacional como *input*, a coesão grupal como variável mediadora e a eficácia grupal como variável *output*.

Em consonância com o objetivo enunciado, formulamos as seguintes hipóteses de investigação:

H1: A liderança transformacional está positivamente relacionada com

- A. a coesão de tarefa
- B. a coesão social

H2: A coesão de tarefa está positivamente relacionada com

- A. o desempenho grupal
- B. a viabilidade de grupo
- C. a qualidade da experiência grupal
- D. a melhoria de processos grupais

H3: A coesão social está positivamente relacionada com

- A. o desempenho grupal
- B. a viabilidade de grupo
- C. a qualidade da experiência grupal
- D. a melhoria de processos grupais

H4: A coesão de tarefa medeia a relação entre a liderança transformacional e

- A. o desempenho grupal
- B. a viabilidade de grupo
- C. a qualidade da experiência grupal
- D. a melhoria de processos grupais

H5: A coesão social medeia a relação entre a liderança transformacional e

- A. o desempenho grupal
- B. a viabilidade de grupo
- C. a qualidade da experiência grupal
- D. a melhoria de processos grupais

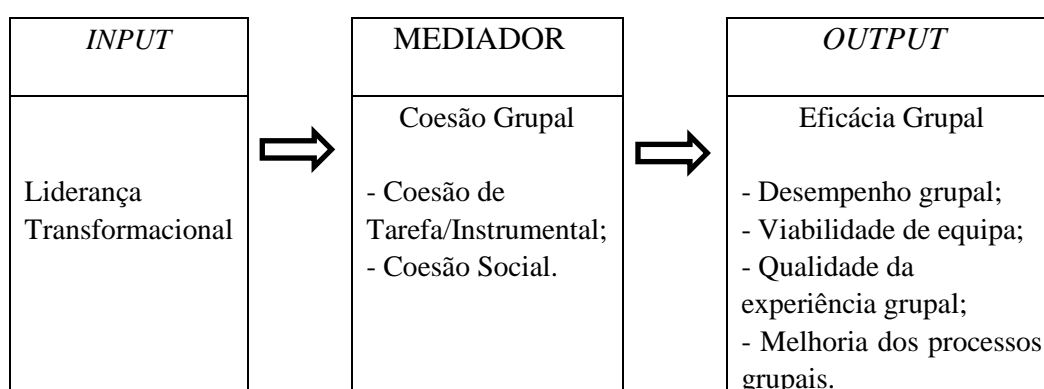


Figura 1 – Modelo hipotético em análise neste trabalho.

### III – Metodologia

#### 1. Amostra

No presente estudo, a amostra inicial<sup>10</sup> era constituída por 104 equipas, inseridas em 66 organizações que, no total, englobavam 452 membros e 104 líderes. Numa fase inicial, e para cada escala, foi realizada uma análise às respostas omissas (*missing-values analysis*), com base na qual foram eliminados 24 participantes, dado que a sua incidência de respostas ausentes representava uma taxa igual ou superior a 10% (Bryman & Cramer, 2002). Adicionalmente, e para definição da amostra final, outros critérios foram tidos em conta, tal como o número de elementos<sup>11</sup> do grupo de trabalho e a proporção de questionários respondidos corresponder a, pelo menos, 50%<sup>12</sup> da

<sup>10</sup> Os dados foram recolhidos pela autora do presente trabalho, juntamente com Ferreira (2017), Grilo (2017), Palácio (2017), Pinho (2017), e Nascimento (2017), no âmbito do Projeto STEP (Successful Team *Effectus* Project), no qual foram avaliados outros constructos, para além dos que integraram o presente estudo (e.g., confiança grupal, conflito grupal, segurança psicológica).

<sup>11</sup> De acordo com a definição presente neste trabalho, um grupo ou equipa envolve um conjunto de três ou mais elementos (Lourenço, 2002).

<sup>12</sup> Valor de referência estabelecido pela equipa de investigação, de maneira a assegurar

dimensão da equipa. Com base no conjunto de procedimentos referidos foram excluídas 22 equipas, reduzindo a amostra para 82 grupos de trabalho.

De seguida, com o propósito de verificar se o padrão de distribuição das respostas ausentes na amostra era aleatório ou não, procedeu-se ao Teste MCAR, de Little. Tanto no instrumento de liderança transformacional [ $\chi^2(33) = 30.54, p = .590$ ], como na escala da coesão grupal [ $\chi^2(34) = 36.09, p = .371$ ], e na escala do desempenho grupal [ $\chi^2(7) = 4.05, p = .774$ ], os valores de significância superiores ao valor de referência .05, denotam a aleatoriedade da distribuição das respostas ausentes, na amostra. Desta forma, a substituição destes valores omissos foi feita através da média do respetivo item (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2009). As restantes escalas utilizadas não continham valores omissos.

Assim, representando, sobretudo, pequenas empresas (42.0%), a presente amostra é composta por 82 equipas de trabalho (353 membros e 82 líderes), nas quais figuram diversos setores de atividade, como, por exemplo, serviços (41.5%), comercial (19.5%), produção (9.8%) ou projetos (9.8%). No que concerne à dimensão, cada equipa é constituída em média por 6 elementos (DP = 3.55), existindo entre 3 a 18 membros por grupo.

Relativamente aos membros das equipas, uma parte significativa da amostra, composta por 67.1%, pertence ao sexo feminino e 32.9% ao sexo masculino, e têm idades compreendidas entre 18 e 70 anos (M = 38.10; DP = 12.33). Ao nível das habilitações literárias, a maior parte possui estudos superiores (36.7%) ou terminou o ensino secundário (39.5%). Em média, cada membro integra a sua equipa atual há cerca de 6 anos (M = 5.52; DP = 7.25), variando a antiguidade na equipa entre, aproximadamente, 4 meses e 46 anos.

Quanto aos líderes, 56.8% pertencem ao sexo masculino, enquanto 43.2% são do sexo feminino. Com idades compreendidas entre 20 e 66 anos (M = 42.16; DP = 10.86), a maior parte dos líderes possui estudos superiores (55.7%) e 36.7% concluiu o ensino secundário. O tempo médio de liderança na equipa é de 5 anos (DP = 4.87), variando entre aproximadamente 1,4 meses e 20 anos.

## 2. Procedimentos de Recolha de Dados

Com recurso ao método de amostragem por conveniência ou acessibilidade (Hill & Hill, 2008; Maroco, 2010), a qual antecipa a facilidade de acesso à amostra a partir da rede de relações interpessoais, a recolha de dados decorreu entre novembro de 2016 e janeiro de 2017.

Foram aplicados, simultaneamente, dois questionários – um questionário dirigido aos membros das equipas de trabalho (cf. Anexo 4), cujo tempo de preenchimento ronda os 20 minutos, e outro questionário aplicado aos líderes dos grupos de trabalho (cf. Anexo 3), com um tempo de preenchimento médio de 10 minutos.

Num primeiro momento, a fim de identificar as organizações interessadas em participar na investigação, era estabelecido um contacto informal. Mais tarde, presencialmente ou por via electrónica, procedia-se à

---

a representatividade de cada equipa na amostra.

formalização do contacto, através da entrega da carta de apresentação (cf. Anexo 1) e do projeto de investigação (cf. Anexo 2), assegurando uma explicação pormenorizada do estudo, assim como o esclarecimento dos direitos e deveres tanto da organização participante, quanto da equipa de investigação.

Aquando da aplicação dos questionários, garantia-se a presença de um dos membros da equipa de investigação. Nos casos em que tal não ocorreu, um colaborador, ou o líder, do grupo de trabalho participante, responsabilizava-se para posterior distribuição e recolha dos questionários preenchidos pelos membros da sua equipa. Nessas situações, o anonimato e a confidencialidade dos dados eram sempre garantidos, pois cada membro colocava o seu questionário preenchido num envelope fornecido pela equipa de investigação, selando-o em seguida, para que somente esta pudesse aceder às suas respostas. Outra alternativa, resultado da exigência de certas organizações participantes, foi a aplicação electrónica do questionário, através da plataforma *online* LimeSurvey.

Importa reportar que, em todas as etapas da recolha de dados da presente investigação, as diretrizes éticas que regulamentam a investigação na área da Psicologia foram asseguradas, nomeadamente no que diz respeito (a) ao consentimento informado dos participantes; (b) à confidencialidade e anonimato dos dados recolhidos; (c) à não divulgação dos dados e resultados individuais, e (d) no caso do questionário *online*, à não disponibilização da lista dos endereços de *e-mail* dos participantes, em qualquer circunstância.

### 3. Medidas

Para realizar este estudo, foram utilizados vários instrumentos de medida. Aos membros foram aplicadas a escala *Global Transformational Leadership* (GTL) de Carless et al. (2000); a *Group Environment Questionnaire* (GEQ) de Chang e Bordia (2001), e a escala *Quality of Group Experience* (Aubé & Rousseau, 2005). Aos líderes, foram aplicadas as escalas de *Team Process Improvement* e *Team Performance* de Rousseau e Aubé (2010), e a *Team Viability* (Aubé & Rousseau, 2005).

Para todas as escalas foram utilizadas as versões portuguesas, adaptadas em estudos anteriores (cf., Albuquerque, 2016; Nascimento, 2015; Van Beveren, 2015) para a língua portuguesa e com evidências de validade para as amostras estudadas. A escala de coesão grupal (GEQ), porque, no seu processo de adaptação, realizado por Nascimento (2015), foi utilizada somente numa amostra de grupos de estudantes do ensino superior, foi objeto, na presente investigação, de novos estudos de dimensionalidade e de fiabilidade. Para todas as restantes escalas realizou-se somente análise da sua fiabilidade, nomeadamente da consistência interna.

**Liderança Transformacional.** A avaliação da leitura que os membros fazem do estilo transformacional do seu líder foi feita a partir da versão portuguesa (van Beveren, 2015) da escala *Global Transformational Leadership*, de Carless et al. (2000). Numa configuração de resposta que varia entre 1 – *quase não se aplica* a 5 – *aplica-se quase totalmente*, a escala inclui

sete itens, como por exemplo 1) “O meu líder comunica uma visão clara e positiva do futuro, 3) “O meu líder encoraja e atribui reconhecimento aos seus colaboradores” e 6) “O meu líder é claro acerca dos seus valores e pratica o que defende” (cf. Anexo 4).

Recorrendo a uma análise factorial confirmatória, o estudo de adaptação realizado por van Beveren (2015) apontou para um ajustamento satisfatório entre os dados e o modelo hipotético [ $\chi^2(14) = 43.89, p < .001$ ; CFI = .98; RMSEA = .097]. Estudos de Aniceto (2016), Martins (2016) e Pessoa (2016) apontaram para um *alpha* de Cronbach de .96, valor semelhante ao indicado por van Beveren (2015), de .93.

**Coesão Grupal.** A coesão grupal foi avaliada através da versão portuguesa da versão do GEQ proposta por Chang e Bordia (2001), que possibilita a aplicação do GEQ a diversos contextos e integra as dimensões social e tarefa do constructo. A resposta está formatada numa escala de *Likert*, com cinco pontos, desde 1 – *discordo completamente* a 5 – *concordo completamente*. Cada fator desta escala inclui 4 itens. À dimensão de tarefa correspondem os itens 1, 2, 3 e 4. Exemplo de itens são, 1) “Temos estado unidos na tentativa de atingir os objetivos de desempenho” e 4) “Todos comunicamos abertamente acerca das responsabilidades de cada um”. A dimensão social do constructo inclui os itens 5 e 6 (ambos itens reversos), 7 e 8. Exemplos de itens são, 6) “Os membros deste grupo raramente socializam juntos” e 7) “Os membros deste grupo gostam de passar tempo juntos, fora do contexto de trabalho” (cf. Anexo 4).

A solução encontrada por Nascimento (2015) através de uma análise em componentes principais, obtida a partir de uma amostra de 212 estudantes do Ensino Superior Português, apontou para a retenção de dois fatores, responsáveis por 79.89% da variância total: a dimensão tarefa mostrou-se responsável por 58.52% da variabilidade total, com um valor próprio de 3.51; a dimensão socioafectiva explicou 21.37% da variância total, com um valor próprio de 1.13. O *alpha* de Cronbach para a dimensão tarefa foi .90, e para a dimensão social foi de  $r = .80^{13}$ , registando o instrumento, deste modo, bons índices de consistência interna.

**Qualidade da experiência grupal.** A escala *Quality of Group Experience* (Aubé & Rousseau, 2005) assenta na consciência que o membro tem acerca da experiência que advém da interação que faz com outros colegas (Albuquerque, 2016). Possui três itens (cf. Anexo 4): 1) “Na nossa equipa, o clima de trabalho é bom.”, 2) “Na nossa equipa, as relações são harmoniosas”, e 3) “Na nossa equipa, damos-nos bem uns com os outros”, podendo ser respondida através de uma escala de *Likert* de cinco pontos (1 – *discordo fortemente* a 5 – *concordo fortemente*). Na adaptação de Albuquerque (2016), com base numa análise em Componentes Principais (ACP), com extração livre de fatores, emergiu um fator, responsável por 90.82% da variância total, com

---

<sup>13</sup> Na versão portuguesa (Nascimento, 2015), a dimensão socioafectiva inclui apenas dois itens, dado que a análise em Componentes Principais, com recurso a rotação Varimax, resultou na exclusão de dois itens (7 e 8). Por essa razão, a referida autora, com base nas recomendações de Eisinga, Grotenhuis e Pelzer (2002) estimou a consistência interna desta dimensão através do coeficiente de Spearman-Brown.

os valores de saturação superiores a .94 e comunalidades acima de .88. O *alpha* de Cronbach obtido por Albuquerque (2016) ( $\alpha = .95$ ), foi muito semelhante ao valor de consistência interna apontado nos estudos de Aniceto (2016), Martins (2016) e Pessoa (2016), numa amostra de 117 equipas, e nos estudos de Bader (2017) e Maia (2017), com uma amostra de 90 equipas ( $\alpha = 0.94$ ). Importa notar que, considerando que o instrumento, sendo constituído somente por três itens, conduziria a um modelo saturado (zero graus de liberdade), os referidos autores não realizaram estudos de análise fatorial confirmatória.

**Desempenho do grupo.** A escala *Team Performance*, de Rousseau e Aubé (2010) avalia a perceção do líder em cinco critérios: (1) realização dos objetivos, (2) produtividade, (3) qualidade do trabalho e respeito pelos (4) prazos e (5) custos, correspondentes aos cinco itens da escala (cf. Anexo 3). A resposta é pontuada através de cinco pontos, de 1 (muito baixo) a 5 (muito alto) (Albuquerque, 2016). Na adaptação portuguesa emergiu um fator que explica 58.75% da variância total, com um valor próprio de 2.94, saturações fatoriais acima de .64 e comunalidades superiores a .40. No que diz respeito à estimação da fiabilidade, o *alpha* de Cronbach de .81 mostrou-se semelhante ao obtido nos estudos de Bader (2017) e Maia (2017), de .84, e, também, ao das investigações de Aniceto (2017), Martins (2017) e Pessoa (2017), com  $\alpha = .83$ . Os estudos confirmatórios realizados pelas últimas três autoras, revelaram um ajustamento adequado entre os dados e o modelo [ $\chi^2(3) = 2.90$ ,  $p = .407$ ; CFI = 1.00; RMSEA = .000].

**Viabilidade do grupo.** A escala *Team Viability* (Aubé & Rousseau, 2005) cujo objetivo é entender a capacidade de adaptação, de resolução de problemas e de perenidade do grupo de trabalho, na versão portuguesa de Albuquerque (2016) inclui quatro itens (cf. Anexo 3), cuja escala de resposta varia entre 1 – *quase não se aplica* a 5 – *aplica-se quase totalmente*. Alguns itens são: 1) “Os membros da equipa adaptam-se às mudanças que ocorrem no seu ambiente de trabalho” e 3) “Os novos membros são facilmente integrados nesta equipa”. A análise em Componentes Principais realizada por Albuquerque (2016) apontou para a retenção de um fator que explica 56.72% da variância total, com um valor próprio de 2.26, comunalidades acima de .47 e itens com pesos fatoriais superiores a .68. A consistência interna revelou-se aceitável (de acordo com a classificação proposta por Nunnally, 1978), com um valor de .74. Para este instrumento, uma análise fatorial confirmatória levada a cabo por Aniceto (2016), Martins (2016) e Pessoa (2016) revelou um ajustamento adequado entre os dados e o modelo [ $\chi^2(2) = 1.88$ ,  $p = .392$ ; CFI = 1.00; RMSEA = .000], com um *alpha* de Cronbach de .72. Bader (2017) e, também, Maia (2017) obtiveram um índice de consistência interna de .75.

**Melhoria dos Processos Grupais.** Albuquerque (2016) desenvolveu a versão portuguesa da escala *Team Process Improvement* (Rousseau & Aubé, 2010), que determina a capacidade de a equipa em se reinventar e desenvolver soluções criativas para melhorar a qualidade e quantidade dos resultados. Na versão portuguesa, possui cinco itens, cujo formato de resposta varia entre 1 – *quase não se aplica* a 5 – *aplica-se quase totalmente*, numa escala de *Likert* (cf. Anexo 3). A adaptação portuguesa foi submetida a uma



análise em Componentes Principais, cuja solução indicou a retenção de um fator responsável por 70.2% da variabilidade, com um valor próprio de 3.51. Os itens desta escala apresentaram saturações fatoriais superiores a .82 e comunalidades acima de .67. O *alpha* de Cronbach da escala foi de .89. Nas investigações de Aniceto (2016), Martins (2016) e Pessoa (2016) os resultados de uma Análise Fatorial Confirmatória revelaram um ajustamento satisfatório entre os dados e o modelo unidimensional [ $\chi^2(4) = 6.43$ ,  $p = .169$ ; CFI = .99; RMSEA = .071]. O *alpha* de Cronbach nas referidas investigações foi de .86, sendo de .85 para os trabalhos realizados por Bader (2017) e Maia (2017).

#### 4. Procedimentos de Análise de Dados

No que diz respeito à escala da coesão grupal, as qualidades psicométricas foram avaliadas com base numa análise em Componentes Principais, nomeadamente para exploração da dimensionalidade, e através da estimação do *alpha* de Cronbach para análise da fiabilidade.

Não foi necessário avaliar a dimensionalidade das escalas *GTL*, *Team Performance*, *Team Viability*, *Team Process Improvement* e *Quality of Group Experience*, dado que estas escalas foram já submetidas a estudos confirmatórios prévios, com amostras semelhantes (cf. Aniceto, 2016; Martins, 2016; Pessoa, 2016), revelando evidências de validade. Assim, procedeu-se somente à estimação do *alpha* de Cronbach, para a consistência interna.

Considerando que os dados foram recolhidos ao nível individual, e a presente investigação se situa ao nível grupal, foi necessário realizar a agregação dos dados para cada instrumento respondido pelos membros das equipas, através do cálculo dos resultados médios obtidos pelos membros.

Para fundamentar este procedimento, utilizou-se o *Average Deviation Index* ( $AD_m$ ) (Burke, Finkelstein, & Dusig, 1999), segundo o qual se pode agregar com segurança as respostas individuais ao nível grupal, quando o valor de  $AD_m \leq c/6$ <sup>14</sup> (Burke & Dunlap, 2002).

Dado que para as três escalas avaliadas, a *Global Transformational Leadership*, *Group Environment Questionnaire* e a *Quality of Group Experience*, o ponto de corte é de  $AD_m \leq 0.83$ , e os valores médios obtidos para o  $AD_m$  se situaram abaixo desse valor (cf. Tabela 1), concluiu-se ser possível agregar com confiança as pontuações médias dos membros a nível grupal e, seguindo o procedimento adotado por Gamero, Gonzalez-Romá, e Peiró (2008), não foi excluída qualquer equipa das análises posteriores.

---

<sup>14</sup> A letra *c* refere-se à configuração de resposta do instrumento, isto é, ao número possível de respostas da escala.

Tabela 1.

*Pontuações de ADm para Liderança Transformacional, Coesão Grupal e Qualidade da Experiência Grupal*

Escala	Média	Mínimo	Máximo	Ponto de corte
Liderança Transformacional	0.44	0.00	1.00	0.83
Coesão de Tarefa	0.36	0.00	0.75	0.83
Coesão Social	0.52	0.00	1.15	0.83
Qualidade da Experiência Grupal	0.30	0.00	0.78	0.83

O procedimento prévio relativo ao teste de hipóteses consistiu numa análise de correlações entre as variáveis em estudo, tendo-se incluído, igualmente, a dimensão da equipa como variável de controlo, devido ao seu efeito no funcionamento e resultados grupais estar descrito na literatura (Brewer & Kramer, 1986). As hipóteses foram testadas, através de regressão múltipla, seguindo o método do produto dos coeficientes, proposto por MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West e Sheets (2002). De acordo com este procedimento, para assegurar o efeito mediador, é necessário atentar a três aspetos: a) a relação entre a variável independente (X) e o mediador (M), caracterizada como  $\alpha$ , tem de ser estatisticamente significativa ( $\alpha$  estatisticamente significativo); b) a relação entre o mediador e a variável dependente (Y), identificada como  $\beta$ , tem de ser estatisticamente significativa ( $\beta$  estatisticamente significativo), e c) o efeito mediado tem de ser estatisticamente significativo (produto  $\alpha\beta$  estatisticamente significativo) (Mackinnon, 2008).

#### IV – Resultados

##### 1. Qualidades psicométricas dos instrumentos utilizados

Num primeiro momento, foi realizado um estudo-piloto com o objetivo de avaliar a clareza das instruções dos instrumentos utilizados, detetar dificuldades na interpretação dos itens e estimar o tempo de preenchimento necessário. Os instrumentos foram aplicados a um grupo de cinco elementos com características similares aos grupos objeto de investigação, realizando-se uma reflexão falada após a aplicação. Não foram identificados quaisquer problemas nem outras questões relevantes concernentes à logística de aplicação.

Para avaliar a estrutura dimensional da escala *Group Environment Questionnaire* foi realizada uma análise em Componentes Principais. No que diz respeito à adequação dos dados para aplicar a técnica, o critério de KMO e o Teste de Esfericidade de Bartlett [ $KMO = .78$ ,  $\chi^2(28) = 1011.98$ ,  $p < 0.001$ ] permitiram concluir que se cumpriam os pressupostos requeridos.

Uma análise à matriz de correlações<sup>15</sup>, possibilitou verificar que, de uma forma global, os valores do coeficiente de correlação eram moderados ou elevados, variando entre .49 e .63 para a coesão de tarefa, e entre .24 e .66 para a coesão social.

A solução inicial, encontrada com base na ACP, sustentou a retenção de dois fatores, com valores próprios superiores a 1<sup>16</sup>. No entanto, verificou-se que dois itens (7 e 8) não estavam a saturar na componente que, teoricamente, lhes correspondia. Assim, numa etapa seguinte, procedeu-se a nova ACP, recorrendo ao método de rotação Varimax. Obteve-se a solução final com, então, dois fatores, cada um com quatro itens, todos integrando a dimensão teórica a que correspondiam. A primeira componente corresponde à dimensão tarefa e integra os itens 1, 2, 3 e 4, que possuem saturações fatoriais a variar entre .76 e .84. A segunda componente representa a dimensão socioafetiva e é composta pelos itens 5, 6, 7 e 8, cujos pesos fatoriais variam entre .67 e .79. A nível das comunalidades, os valores são todos superiores a .58<sup>17</sup>.

Os valores de *alpha* de Cronbach obtidos foram de .83 para a dimensão tarefa e .74 para a dimensão social, ambos indicadores de uma adequada consistência interna<sup>18</sup> (cf. Tabela 2).

Tabela 2.

*Análise de Componentes Principais da Group Environment Questionnaire*  
*Sumário das Saturações Fatoriais, Comunalidades, Eigenvalues,*  
*Percentagens da Covariância e Consistência Interna*

Item	Factor		Comunalidades
	1 – Dimensão Tarefa	2 – Dimensão Social	
1	.758	.170	.604
2	.807	-.012	.652
3	.805	.145	.669
4	.835	.181	.730
5	-.042	.727	.531
6	.048	.794	.633
7	.237	.747	.614
8	.375	.668	.586
<i>Eigenvalue</i>	3.37	1.65	
Variância	42.16%	20.59%	
<i>Alpha</i> de Cronbach	.83	.74	

<sup>15</sup> De acordo com Coaley (2010),  $r = .10$  indica uma relação fraca,  $r = .30$  sinaliza uma relação moderada e  $r = .50$  aponta para uma correlação mais forte.

<sup>16</sup> O critério de Kaiser aponta o valor de referência 1 para retenção de itens (Abell, Springer, & Kamata, 2009)

<sup>17</sup> Para Tabachnick and Fidell (2007), os pontos de corte para as saturações fatoriais classificam-se da seguinte forma: .32 (pobre), .45 (razoável), .55 (bom), .63 (muito bom) e .71 (excelente). Os valores de referência mínimos utilizados como critério das comunalidades é de .40 (Stevens, 2009).

<sup>18</sup> De acordo com Nunnally (1978), na extração do *alpha* de Cronbach, para cálculo da consistência interna, deve considerar-se o valor de referência de .70.

No que concerne aos restantes instrumentos, *GTL*, *Quality of Group Experience*, *Team Performance*, *Team Viability* e *Team Process Improvement*, procedeu-se somente à análise da fiabilidade, através da estimação do *alpha* de Cronbach (cf. Tabela 3).

Importa referir que para a escala *Team Viability* se procedeu à exclusão do item 3 (“Os novos membros são facilmente integrados nesta equipa”), uma vez que tal procedimento conduziu a que a referida escala apresentasse uma subida importante no seu valor de consistência interna (de .68<sup>19</sup>, para .73). Acresce que a análise teórica ao conteúdo do item permitiu suportar a exclusão do mesmo, na medida em que se trata do item menos relacionado com o constructo viabilidade (ou perenidade) grupal. A escala ficou, assim, composta por três itens e apresenta um *alpha* de Cronbach de .73.

Tabela 3.

*Índices de Consistência Interna das escalas unidimensionais*

Escalas	Consistência Interna
Liderança Transformacional	.93
Qualidade da Experiência Grupal	.89
Desempenho grupal	.80
Viabilidade de equipa	.73
Melhoria dos Processos Grupais	.89

## 2. Teste de Hipóteses

Através da análise de correlações, foi possível apontar que a liderança transformacional se correlaciona positivamente com ambas as dimensões da coesão. Por outro lado, a coesão de tarefa correlaciona-se de forma positiva e estatisticamente significativa com cada um dos quatro critérios de eficácia, e a coesão social somente com a qualidade da experiência grupal e com a melhoria de processos grupais (cf. Tabela 4). A variável de controlo – dimensão da equipa - apenas se correlaciona de forma estatisticamente significativa com a variável desempenho grupal.

Este primeiro conjunto de resultados conduziu, desde logo, à exclusão do teste das hipóteses H3A, H3B, H5A e H5B, uma vez não estarem satisfeitos todos os pressupostos da análise de mediação proposta pelo método por nós adotado (produto dos coeficientes de MacKinnon et al., 2002).

Relativamente à variável de controlo, considerando as recomendações de Becker (2005) a este respeito, foi suprimida das análises com as variáveis critério com as quais não se correlaciona, sendo, então, apenas considerada nas análises envolvendo o desempenho grupal (o que se reflete nas hipóteses H2A e H4A, neste trabalho).

<sup>19</sup> Um valor de *alpha* de Cronbach de .68, embora próximo do aceitável é considerado baixo, de acordo com a classificação de Nunnally e Bernstein (1994).

Tabela 4.  
Médias, Desvios-Padrão e Coeficientes de Correlação das Variáveis em  
Estudo

Variável	N	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Liderança Transformacional	82	3.94	0.65	1	.50***	.37**	.26*	.21	.39***	.25*	.02
2. Coesão de Tarefa	82	4.19	0.47		1	.37**	.42***	.46***	.69***	.39***	-.07
3. Coesão Social	82	3.38	0.60			1	.11	.09	.41***	.26*	-.10
4. Desempenho grupal	82	4.21	0.52				1	.60***	.28*	.63***	-.26*
5. Viabilidade grupal	82	4.12	0.67					1	.33**	.65***	-.21
6. Qualidade da Experiência Grupal	82	4.24	0.45						1	.36**	-.09
7. Melhoria dos processos grupais	82	3.89	0.78							1	-.20
8. Dimensão da Equipa	82	6.41	3.55								1

Nota: \*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$

No teste de hipóteses realizado, o qual, conforme já referido, foi efetuado com base em análises de regressão, foram previamente testados os pressupostos de aplicação da técnica, nomeadamente ausência de *outliers* uni e multivariados, ausência de multicolinearidade, normalidade, linearidade e homoscedacidade dos resíduos (Tabachnick & Fidell, 2007). Os resultados obtidos apontaram para a manutenção de todos os casos e variáveis, em todas as análises a realizar.

As hipóteses H1A e H1B foram suportadas pelo teste de hipóteses (cf. Tabela 5). Através de duas análises de regressão, nas quais a liderança transformacional é variável independente e cada dimensão da coesão grupal foi posicionada como variável dependente, foram identificadas uma relação positiva entre a liderança transformacional e a coesão de tarefa (H1A) ( $\alpha = .50, p < .001$ ), e uma associação positiva entre a liderança transformacional e a coesão social (H1B) ( $\alpha = .37, p = .001$ ).

Tabela 5.

*Resultados da Análise de Regressão da Liderança Transformacional como preditora da Coesão Grupal*

Modelo	B	EPB	$\beta$	R <sup>2</sup>
Variável dependente: Coesão de Tarefa				
Liderança Transformacional	0.36	0.07	.50***	.25***
Variável dependente: Coesão Social				
Liderança Transformacional	0.34	0.10	.37**	.14**

Nota: \*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$

Na hipótese H2A foi avaliada a relação entre a coesão de tarefa (mediador) e a variável dependente desempenho grupal. Como a variável de controlo se correlacionou de forma estatisticamente significativa com a variável desempenho, foi conduzida uma análise de regressão hierárquica para estudar esta relação. Num primeiro passo, foi introduzida a variável de controlo (dimensão da equipa) e, no segundo, a liderança transformacional e a coesão de tarefa. A hipótese H2A foi suportada empiricamente, visto que a coesão de tarefa se relaciona significativamente com o desempenho ( $\beta = .36$ ,  $p = .003$ ) (cf. Tabela 6).

Uma vez que (a) a liderança transformacional se relaciona significativamente com a coesão de tarefa ( $\alpha = .50$ ,  $p < .001$ ); (b) a coesão de tarefa tem uma relação positiva significativa sobre o desempenho grupal ( $\beta = .36$ ,  $p = .003$ ), após controlo da variável independente, e (c) o efeito mediado estimado ( $\alpha\beta = .18$ ) é estatisticamente significativo ( $P = Z\alpha \times Z\beta = 19.78$ ,  $p < .05$ ), pode-se afirmar que a coesão de tarefa constitui uma variável mediadora e, portanto, a hipótese H4A foi suportada empiricamente. Adicionalmente, verificou-se que o efeito direto da liderança transformacional no desempenho perdeu a significância estatística ( $\tau = .09$ ,  $p = .439$ ). Assim, a coesão de tarefa medeia totalmente a relação entre a liderança transformacional e o desempenho grupal.

Tabela 6.

*Resultados da Análise da Regressão hierárquica da Coesão de Tarefa como preditora do Desempenho Grupal*

Variáveis	B	EPB	$\beta$	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$
Passo 1				.07*	
Dimensão da equipa	-0.04	0.02	-.26*		
Passo 2				.24***	.17***
Dimensão da equipa	-0.04	0.02	-.24*		
Liderança Transformacional	0.07	0.09	.09		
Coesão de Tarefa	0.40	0.13	.36**		

Nota: \*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$

As hipóteses H2B, H2C e H2D, relativas à influência positiva da coesão

de tarefa sobre os restantes critérios da eficácia grupal, obtiveram suporte empírico (cf. Tabela 7). Conforme esperado e, respetivamente, confirmou-se uma relação significativa entre a coesão de tarefa e a viabilidade da equipa ( $\beta = .47, p < .001$ ), a qualidade da experiência grupal ( $\beta = .65, p < .001$ ) e a melhoria dos processos grupais ( $\beta = .35, p = .004$ ).

Igualmente suportadas foram as hipóteses H4B, H4C e H4D, que afirmam o efeito mediador da coesão de tarefa na relação entre a liderança transformacional e a viabilidade, qualidade da experiência grupal e melhoria dos processos grupais, respetivamente. Com efeito, (a) existe uma relação positiva e significativa entre a liderança transformacional e a coesão de tarefa ( $\alpha = .50, p < .001$ ); (b) a coesão de tarefa relaciona-se positivamente com a viabilidade da equipa ( $\beta = .47, p < .001$ ), com a qualidade da experiência grupal ( $\beta = .65, p < .001$ ) e com a melhoria dos processos grupais ( $\beta = .35, p = .004$ ), aquando do controlo do efeito da liderança transformacional, e (c) o efeito mediado estimado revelou-se estatisticamente significativo - ( $\alpha\beta = .24$ ;  $P = Z\alpha \times Z\beta = 20.99, p < .05$ ) para a viabilidade da equipa; ( $\alpha\beta = .33$ ;  $P = Z\alpha \times Z\beta = 51.55, p < .05$ ) para a qualidade da experiência grupal; ( $\alpha\beta = .18$ ;  $P = Z\alpha \times Z\beta = 12.50, p < .05$ ) para a melhoria de processos da equipa.

Ainda, porque se verificou perda da significância estatística no efeito direto da liderança transformacional na viabilidade de equipa ( $\tau = -.02, p = .845$ ), na qualidade da experiência grupal ( $\tau = .06, p = .515$ ) e na melhoria dos processos grupais ( $\tau = .08, p = .515$ ), a coesão de tarefa medeia totalmente a relação entre a liderança transformacional e estes três critérios da eficácia grupal.

Tabela 7.

*Resultados da Análise da Regressão do Efeito Mediador da Coesão de Tarefa*

Variáveis	B	EPB	$\beta$	R <sup>2</sup>
Variável dependente: Viabilidade Grupal				.46***
Liderança Transformacional	-0.02	0.12	-.02	
Coesão de Tarefa	0.67	0.16	.47***	
Variável dependente: Qualidade da Experiência Grupal				.47***
Liderança Transformacional	0.04	0.07	.06	
Coesão de Tarefa	0.62	0.09	.65***	
Variável dependente: Melhoria dos Processos Grupais				.16**
Liderança Transformacional	0.09	0.14	.08	
Coesão de Tarefa	0.58	0.20	.35**	

Nota: \*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$

No que respeita ao efeito mediador da coesão social na relação entre a liderança transformacional e a eficácia grupal, considerando, como referimos já, as correlações entre as variáveis em estudo, somente foram testadas as hipóteses H3C e H3D, H5C e H5D, as quais se referiam aos critérios qualidade

da experiência grupal e melhoria de processos grupais.

Os resultados obtidos permitem suportar a hipótese H3C. Conforme esperado verificou-se uma associação estatisticamente significativa entre coesão social na qualidade da experiência grupal ( $\beta = .31, p = .005$ ).

Uma vez que (a) a liderança transformacional se relaciona significativamente com a coesão social ( $\alpha = .37, p = .001$ ); (b) a coesão social associa-se positiva e significativamente com a qualidade da experiência grupal ( $\beta = .31, p = .005$ ), após o controlo da variável independente, e (c) o efeito mediado estimado ( $\alpha\beta = 0.11$ ) é estatisticamente significativo ( $P = Z\alpha \times Z\beta = 14.36, p < .05$ ), é possível afirmar que a coesão social constitui variável mediadora, e portanto a hipótese H5C foi suportada empiricamente (cf. Tabela 8).

Na medida em que o efeito direto da liderança transformacional na qualidade da experiência grupal manteve significância estatística ( $\tau = .28, p = .012$ ), a coesão social medeia parcialmente a relação entre a liderança transformacional e a qualidade da experiência grupal.

As hipóteses H3D e H5D não obtiveram suporte empírico. Importa notar, no entanto, a respeito de H3D, que a análise de correlações apontava para uma relação positiva, estatisticamente significativa, embora baixa, entre a coesão social e a melhoria de processos grupais ( $r = .26, p = .021$ ) que, contudo, não se verificou na análise de regressão ( $\beta = .19, p = .108$ ) (cf. Tabelas 4 e 8).

Tabela 8.

*Resultados da Análise de Regressão do Efeito Mediador da Coesão Social*

Variáveis	B	EPB	$\beta$	R <sup>2</sup>
Variável dependente: Qualidade da Experiência Grupal				.23***
Liderança Transformacional	0.19	0.07	.28*	
Coesão Social	0.23	0.08	.31**	
Variável dependente: Melhoria dos Processos Grupais				.10*
Liderança Transformacional	0.22	0.14	.19	
Coesão Social	0.24	0.15	.19	

Nota: \*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$

## V - Discussão

A presente dissertação tinha como principal objetivo avaliar o papel mediador da coesão grupal, nas suas dimensões coesão de tarefa e coesão social, sobre a relação entre a liderança transformacional e a eficácia grupal, esta operacionalizada através de quatro critérios – desempenho grupal, viabilidade de equipa, qualidade de experiência grupal e melhoria dos processos grupais.

O primeiro conjunto de resultados que importa assinalar diz respeito à Hipótese 1. A influência positiva que a liderança transformacional exerce em



ambas as dimensões da coesão grupal foi suportada empiricamente. Estes resultados vão ao encontro das conclusões de outros estudos, os quais apontaram no sentido de que a presença de um líder transformacional serve como impulsionador para a coesão do grupo de trabalho (Bass & Riggio, 2006; Callow et al., 2009; Walumbwa et al., 2010). Os líderes transformacionais potenciam a consciência de unidade grupal entre os colaboradores, através da articulação dos valores individuais de cada membro (Bosch, 2013) e fazendo com que os colaboradores se identifiquem com a missão e valores do líder e do grupo ou da organização (Bass et al., 2003). É relevante evidenciar que a influência da liderança transformacional sobre a coesão de tarefa se revelou superior ( $\beta = .50, p < .001$ ) comparativamente à influência da liderança transformacional sobre a coesão social ( $\beta = .37, p = .001$ ), sugerindo que a prática de um estilo transformacional não só conduz à coesão no grupo, como é, sobretudo, um agente de relevância sobre a cooperação e o comprometimento para com objetivos e tarefas.

Em relação ao segundo conjunto de resultados, relativos às Hipóteses 2 e 3, referentes à relação entre, respetivamente, a coesão de tarefa e a coesão social com a eficácia grupal, os resultados obtidos no nosso estudo diferem em função da dimensão da coesão grupal analisada. Analogamente às conclusões de, por exemplo, Mullen e Copper (1994), Zaccaro e Lowe (1998) e, também, Chang e Bordia (2001), verificou-se que a coesão de tarefa tem um efeito significativo no desempenho da equipa de trabalho, ao contrário da coesão social. Desta forma, obteve-se sustentação empírica unicamente para a hipótese H2A não se verificando suporte empírico para a hipótese H3A. Por outro lado, foi empiricamente suportada a relação positiva entre a coesão de tarefa e os restantes critérios de eficácia grupal – viabilidade de equipa (hipótese H2B), qualidade da experiência grupal (hipótese H2C) e melhoria dos processos de grupo (H2D), verificando-se, assim, que a coesão de tarefa tem um efeito significativo sobre os quatro critérios da eficácia grupal.

No campo da coesão social, apenas se constatou um efeito estatisticamente significativo com a qualidade da experiência grupal (hipótese H3C).

O facto de a coesão de tarefa gerar comprometimento e interesse para com as tarefas e os aspetos técnicos com elas relacionados, tais como tomada de decisão ou solução de problemas, explica a relação encontrada entre a coesão de tarefa, o desempenho e a melhoria de processos de grupo. De igual modo, a coesão de tarefa pode associar-se ao comprometimento com a missão do grupo (relacionada com objetivos que o grupo se propõe atingir) ou da organização (cf. Cannon-Bowers et al, 1995) e, deste modo, contribuir para o sentimento de pertença ao grupo, isto é, para a perenidade (ou viabilidade) grupal. O facto de os membros de um grupo sentirem que assumem responsabilidades conjuntas pelo trabalho, partilham objetivos e expressam comportamentos de apoio no desempenho das tarefas, podendo contribuir para gerar e manter um clima relacional favorável à prossecução destes objetivos e tarefas (Carron & Brawley, 2000; Rosh et al., 2012) poderá justificar a relação entre a coesão de tarefa e a qualidade da experiência grupal. A este respeito, importa destacar que o efeito da coesão de tarefa sobre a qualidade da

experiência grupal foi, de todos, aquele que se revelou mais elevado ( $\beta = .65$ ,  $p < .001$ ), sugerindo, deste modo, que, num grupo, a união em torno de objetivos e tarefas não só é um fator com influência na qualidade da experiência de grupo (isto é, no clima grupal e nas relações entre os membros) como parece mesmo ser mais relevante do que a presença de laços emocionais e de proximidade entre os membros de uma equipa ( $\beta = .31$ ,  $p = .005$ ).

No que diz respeito à coesão social, os resultados obtidos neste estudo reforçam, por um lado, aqueles que apoiam a importância de laços emocionais fortes e de proximidade entre os membros do grupo na emergência de um clima grupal de bem-estar e de satisfação (ou, por outras palavras, uma influência sobre a percepção de qualidade da experiência vivida na participação no grupo) (e.g., Basford & Offermann, 2012; Kozlowski & Bell, 2013; Reich & Hershcovis, 2011) mas, igualmente, as investigações que sugerem que elevados níveis de coesão não predizem, necessariamente, níveis elevados de eficácia em critérios mais relacionados com a tarefa e a inovação, como são, no caso da nossa investigação, o desempenho grupal e a melhoria de processos.

Conduzindo a forte pressão para a conformidade e a comportamentos pautados pela elevada cordialidade entre os membros, a coesão social poderá estimular a inibição de manifestação de diferenças entre os membros, o evitamento de desacordos e, mesmo, fazer emergir *groupthink* (Lunenburg, 2010), não potenciando a aptidão da equipa para encontrar soluções inovadoras (dimensão inovação - melhoria dos processos grupais), e para alcançar níveis de desempenho de tarefa (dimensão económica) mais elevados. Destacamos, no entanto, a respeito de H3D, que os nossos resultados não são completamente esclarecedores uma vez que, embora não tenhamos obtido suporte empírico que apontasse para a coesão social como preditora da melhoria de processos de grupo, a análise de correlações mostrou uma associação entre aquelas variáveis (que, embora baixa, é próxima do moderado –  $r = .26$  - e apresenta um grau de significância de  $p = .021$ ). Este facto sugere que com uma amostra de maior dimensão poderiam ser obtidos resultados que sustentassem a referida hipótese.

A relação entre a coesão social e a viabilidade de equipa também não recebeu suporte empírico, contrariamente, por exemplo, ao que ocorreu no estudo de Chang e Bordia (2001). A este respeito, importa lembrar que Stott e Walker (1995) referem que a coesão elevada pode associar-se a resistência à mudança restringindo, deste modo, a capacidade de adaptação da equipa e, por isso, a sua viabilidade ou, no mínimo (como aconteceu no nosso estudo), não contribuir para potenciar essa viabilidade.

Finalmente, o terceiro conjunto de resultados diz respeito à estimação do papel mediador da coesão na relação entre a liderança transformacional e a eficácia (hipóteses 4 e 5). No global, este conjunto de resultados aponta no sentido de que o exercício de uma liderança transformacional potencia a emergência da coesão de grupo que, por sua vez, pode aumentar a eficácia grupal, o que é convergente, como vimos já, com grande parte da literatura que se tem dedicado a estudar as relações entre liderança transformacional, coesão e eficácia (e.g., Bass et al., 2003; Bass & Riggio, 2006; Boerner,

Eisenbeiss, & Griesser, 2007; Dionne et al., 2004).

De uma forma específica, no que diz respeito à coesão de tarefa, todas as hipóteses (H4A, H4B, H4C e H4D) foram suportadas empiricamente. A este nível, todas as mediações foram totais, o que realça o papel da coesão de tarefa na referida relação. Influenciando positivamente a coesão de tarefa, o efeito da liderança transformacional sobre a eficácia grupal ocorre por via daquele estado emergente de grupo. Por seu lado, o efeito mediador da coesão social na eficácia surge somente ao nível da qualidade da experiência de grupo. Esta mediação é parcial, sugerindo, deste modo, que a liderança transformacional contribui para gerar percepção de qualidade de experiência grupal por parte dos membros de um grupo quer de uma forma direta quer através do impacto que produz na coesão social.

Deste conjunto de resultados sobressai o facto de a coesão de tarefa além de constituir um mediador relevante na relação entre a liderança transformacional e a eficácia grupal, se revelar mais potente do que a coesão social. Tal era já sugerido pelos resultados obtidos para as hipóteses 1, 2 e 3, que apontaram para efeitos de maior magnitude da liderança transformacional sobre a coesão de tarefa do que sobre a coesão social (H1) e para uma influência mais global (sobre os quatro critérios), e mais forte, da coesão de tarefa (do que a coesão social) sobre a eficácia (H2 e H3).

De uma forma geral, a partir dos resultados da nossa investigação, é possível afirmar que um líder deve agir no sentido de adotar um estilo transformacional, o qual estimula a coesão da sua equipa de trabalho com reflexos positivos na eficácia grupal. Estimular a coesão de tarefa, apelando ao comprometimento para com as tarefas e mobilizando os colaboradores para que direcionem o seu esforço e motivação para a concretização dos objetivos estabelecidos (van Vianen & De Dreu, 2001) constitui uma estratégia importante. Embora o efeito da coesão social sobre a eficácia pareça ser menos global e mais fraco, os resultados do nosso estudo sugerem que é igualmente importante que o líder seja capaz de garantir o desenvolvimento de laços emocionais fortes e de um espírito de proximidade entre os membros da sua equipa, o que acabará por trazer benefícios para a eficácia do grupo de trabalho (Van den Bossche et al., 2006).

## **VI - Conclusões, limitações e sugestões para investigações futuras**

Dada a cada vez maior utilização das equipas de trabalho nas organizações, faz sentido compreender que estratégias podem ser adotadas pelos líderes e gestores de equipas com o propósito de otimizar a eficácia grupal.

Partindo de uma revisão da literatura, e sustentando uma abordagem IMOI, este trabalho visou analisar em que medida a liderança transformacional pode potenciar a eficácia grupal através do desenvolvimento de coesão grupal.

Globalmente, o nosso estudo constitui, desde logo, pelos seus objetivos, um contributo relevante ao nível da produção de conhecimento no

domínio dos grupos de trabalho, dando continuidade aos estudos que analisam o efeito mediador que as múltiplas variáveis no funcionamento de um grupo (processos e estados emergentes) exercem na relação entre a liderança e a eficácia grupal. Os resultados obtidos, reforçaram a relevância do estudo que levámos a cabo. Com efeito, se os nossos resultados, de uma forma geral, convergindo com a literatura da especialidade, apontaram no sentido de que a liderança transformacional exerce uma influência positiva sobre a coesão grupal, eles sugeriram, adicionalmente, que a dimensão instrumental da coesão (mais do que a coesão social) constitui uma estratégia poderosa para a promoção da eficácia grupal. Quer o efeito positivo direto deste tipo de coesão sobre todos os critérios da eficácia analisados neste trabalho, quer o seu impacto mediador na relação entre a liderança transformacional e a eficácia sustentam a afirmação que acabámos de efetuar. Os resultados do nosso estudo mostraram também que a coesão social é, igualmente, uma variável importante, sobretudo no campo social da eficácia, mediando a relação entre a liderança transformacional e a qualidade da experiência grupal.

É relevante referir ainda que, no nosso estudo, os níveis médios de coesão de tarefa se revelaram mais elevados que os de coesão social, facto que poderá ser explicado por estarmos perante grupos de trabalho centrados nas tarefas e, também, porque, de acordo com autores como Salas et al. (2015) a coesão social, implicando a criação de laços e relações, requer mais tempo para emergir nos grupos.

Ao nível da intervenção, os resultados do presente trabalho revelam-se úteis e utilizáveis, indicando, de uma forma global, que um líder, adotando um estilo transformacional, deve integrar uma abordagem complementar entre a coesão de tarefa e a coesão social, no sentido em que ambas contribuem para aspetos essenciais da sustentabilidade de um grupo de trabalho – a proximidade entre colaboradores e a percepção de pertença ao grupo, bem como o comprometimento e aplicação de esforço no sentido da realização dos objetivos.

Apesar das contribuições deste estudo, é relevante tomar atenção em alguns aspetos que poderão constituir limitações ao mesmo e que devem ser tidos em conta em futuras investigações.

Em primeiro lugar, o facto de a recolha de dados ter decorrido com base num *design* transversal pode impedir a inferência de causalidade das relações entre as variáveis.

Em segundo lugar, a dimensão da amostra não permitiu a utilização de outras técnicas de análise de dados mais complexas e potentes, nomeadamente a análise de equações estruturais (SEM), um procedimento analítico que permite avaliar múltiplas e simultâneas relações, identificando ao mesmo tempo erros de medição existentes (Brewerton & Millward, 2001). Adicionalmente, a amostra foi constituída com base no método de amostragem por conveniência ou acessibilidade, o que limita a generalização de resultados.

Por outro lado, embora a utilização de duas diferentes fontes de avaliação (líderes e membros das equipas), conduza a uma diminuição dos efeitos da variância do método comum (Podsakoff, Mackenzie, & Podsakoff,

2012), a utilização de questionário baseado na percepção do respondente pode potenciar a emergência daquele problema, bem como da deseabilidade social (Brewerton & Millward, 2001; Robson, 2002).

Assim, em futuras investigações, para contornar estes problemas, seria importante implementar um *design* longitudinal, no qual seja possível ir para além da causalidade teórica das relações. Ainda, optar pela abordagem multi-método, onde, para além do questionário, outros métodos, como a entrevista, podem ser aplicados. A possibilidade de triangular informação de diversos procedimentos de recolha de dados, que permitam complementar medidas subjetivas com medidas objetivas, pode diminuir o enviesamento das respostas, e ser vantajoso para a interpretabilidade dos dados e sua posterior generalização (Groves, 2004; Robson, 2002; Schwab, 2005). Finalmente, e perspetivando, ainda, a continuidade de investigação nesta temática específica, fará sentido realizar novos estudos acerca das relações entre liderança, coesão e eficácia utilizando outras abordagens aos constructos em causa - por exemplo, Bruhn (2009) e, também, Friedkin (2004) referem que o próprio conceito de coesão social é um constructo multidimensional –, incluir outros critérios de eficácia grupal ou atender, ainda, a outras variáveis de controlo.

## Bibliografia

- Abell, N., Springer, D. W., & Kamata, A. (2009). *Developing and Validating Rapid Assessment Instruments*. New York, NY: Oxford University Press.
- Aeron, S., & Pathak, S. (2012). Personality, cohesion and performance. *Metamorphosis, 11*(2), 6-26.
- Ahronson, A., & Cameron, J. E. (2007). The Nature and Consequences of Group Cohesion in a Military Sample. *Military Psychology, 19*(1), 9-25.
- Albuquerque, L. B. G. (2016). *Team resilience and team effectiveness: Adaptation of measuring instruments*. Dissertação de mestrado. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Coimbra, Portugal.
- Allen, N. J., & Hecht, T. D. (2004). The "Romance of Teams": towards an understanding of its psychological underpinnings and implications. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*(4), 439-461
- Aniceto, D. F. C. (2016). *Liderança Transformacional e Eficácia Grupal: o papel mediador dos Comportamentos de Aprendizagem*. Dissertação de mestrado. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Coimbra, Portugal.
- Aubé, C., & Rousseau, V. (2005). Team Goal Commitment and Team Effectiveness: The Role of Task Interdependence and Supportive Behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 9*(3), 189-204.
- Aldag, R. J., & Fuller, S. R. (1993). Beyond Fiasco: A Reappraisal of the Groupthink Phenomenon and a New Model of Group Decision Process. *Psychological Bulletin, 113*(3), 533-552.
- Atwater, D. C., & Bass, B. (1994). Transformational Leadership in Teams. In B. M. Bass & B. J. Avolio (Eds.), *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership* (48-83). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and sampler set*. (3rd ed.) Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bader, J. (2017). *Team Autonomy and Team Effectiveness in an organizational context: the mediating role of Team Learning behaviours* (Dissertação de mestrado não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Coimbra, Portugal.
- Barbuto, J. E., Jr. (2005). Motivation and Transactional, Charismatic and Transformational Leadership: A Test of Antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 11*(4), 26-40.
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J., & Mount, M. K. (1998). Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology, 83*(3), 377-391.
- Basford, T. E., & Offermann, L. R. (2012). Beyond leadership: The impact of coworker relationships on employee motivation and intent to stay. *Journal of Management & Organization, 18*(6), 807-817
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership:

- Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–32.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *The Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). New Jersey, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bauer, T., & Erdogan, B. (2012). *An Introduction to Organizational Behavior*. Acedido em <http://2012books.lardbucket.org/pdfs/an-introduction-to-organizational-behavior-v1.1.pdf>
- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J., & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and performance in groups: a meta-analytic clarification of construct relations. *The Journal of Applied Psychology*, 88(6), 989–1004.
- Beaudin, G., & Savoie, A. (1995). L'efficacité des équipes de travail: définition, composantes et mesures. *Revue québécoise de psychologie*, 16(1), 185-201.
- Boerner, S., Eisenbeiss, S. A., & Griesser, D. (2007). Follower Behavior and Organizational Performance: The Impact of Transformational Leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(3), 15–26.
- Bosch, D. (2013). The Impact of Transformational Leadership on Leader Follower Work Value Congruence. *International Journal of Business and Social Research*, 3(8), 18-31.
- Brawley, L. R., Carron, A. V., & Widmeyer, W. N. (1987). Assessing the cohesion of teams: Validity of the group environment questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 9, 275–294.
- Brewer, M. B., & Kramer, R. M. (1986). Social Identity and Cooperation in Social Dilemmas. *Rationality and Society*, 18(4), 443-470.
- Brewerton, P., & Millward, L. (2001). *Organizational Research Methods*. London, UK: Sage Publications.
- Bruhn, J. (2009). *The Group Effect: Social Cohesion and Health Outcomes*. New York, NY: Springer.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2002). *Quantitative Data Analysis with SPSS Release 10 for Windows: A guide for social scientists*. East Sussex, UK: Routledge.
- 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. *Leadership Quarterly*, 17(3), 288–307.
- Burke, M. J., & Dunlap, W. P. (2002). Estimating Interrater Agreement with the Average Deviation Index: A user's guide. *Organizational Research Methods*, 5(2), 159-172.
- Burke, M. J., Finkelstein, L. M., & Dusig, M. S. (1999). On Average Deviation Indices for Estimating Interrater Agreement. *Organizational Research Methods*, 2(49), 49-68.
- Callow, N., Smith, M. J., Hardy, L., Arthur, C. A., & Hardy, J. (2009).

- Measurement of Transformational Leadership and its Relationship with Team Cohesion and Performance Level. *Journal of Applied Sport Psychology*, 21(4), 395–412.
- Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46, 823-850.
- Cannon-Bowers, J. A., Tannebaum, S. I., Salas, E., & Volpe, C. E. (1995). Defining Competencies and Establishing Team Training Requirements. In R. A. Guzzo, E. Salas & Associates (Eds.), *Team Effectiveness and Decision-Making in Organizations* (pp. 333-380). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A Short Measure of Transformational Leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389-405.
- Carron, A. V. (1982). Cohesiveness in Sport Groups: Interpretations and Considerations. *Journal of Sport Psychology*, 4, 123–138.
- Carron, A. V., & Brawley, L. R. (2000). Cohesion: Conceptual and Measurement Issues. *Small Group Research*, 31(1), 89–106.
- Carron, A. V., Widmeyer, W. N., & Brawley, L. R. (1985). The Development of an Instrument to Assess Cohesion in Sport Teams: The Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7(3), 244–266.
- Casey-Campbell, M., & Martens, M. L. (2009). Sticking it all together: A critical assessment of the group cohesion-performance literature. *International Journal of Management Reviews*, 11(2), 223–246.
- Chang, A., & Bordia, P. (2001). A Multidimensional Approach to the Group Cohesion Group Performance Relationship. *Small Group Research*, 32(4), 379–405.
- Coaley, K. (2010). *An Introduction to Psychological Assessment and Psychometrics*. London, UK: Sage Publications.
- Cota, A. A., Evans, C. R., Dion, K. L., Kilik, L., & Longman, R. S. (1995). The Structure of Group Cohesion. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21(6), 572–580.
- Curseu, P. L. (2006). Emergent states in virtual teams: a complex adaptive systems perspective. *Journal of Information Technology*, 21(4), 249-261.
- DeGroot, T., Kiker, D. S., & Cross, T. C. (2000). A Meta-Analysis to Review Organizational Outcomes Related to Charismatic Leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 356–372.
- Dias, I. (2014). A (ir)relevância do trabalho num mundo globalizado. In A. R. Machado, et al. (Eds.), *Gestão de Recursos Humanos: desafios da globalização* (pp. 21-77). Lisboa: Escolar Editora.
- Dimas, I. D., Alves, M. P., Lourenço, P. R., Rebelo, T. (2016). *Instrumentos de avaliação de equipas de trabalho*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Dimas, I. D., Renato Lourenço, P., & Rebelo, T. (2016). The effects on team emotions and team effectiveness of coaching in interprofessional health and social care teams. *Journal of Interprofessional Care*, DOI:



- 10.3109/13561820.2016.1149454.
- Dion, K. L. (2000). Group cohesion: From “field of forces” to multidimensional construct. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(1), 7–26.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change*, 17(2), 177–193.
- Dobbins, G. H., & Zaccaro, S. J. (1986). The Effects of Group Cohesion and Leader Behavior on Subordinate Satisfaction. *Group & Organization Management*, 11(3), 203–219.
- Dvir, T., Eden, D., & Avolio, B. J. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: a Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735–744.
- Eisinga, R., Grotenhuis, M., & Pelzer, B. (2012). The reliability of two-item scale: Pearson, Cronbach or Spearman-Brown?. *Journal of Public Health*, 58, 637-642.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2014). *Working conditions of young entrants to the labour market*. Acedido em <http://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/comparative-information/working-conditions-of-young-entrants-to-the-labour-market>
- Evans, C. R., & Dion, K. L. (1991). Group Cohesion and Performance: A Meta-Analysis. *Small Group Research*, 22(2), 175–186.
- Evans, C. R., & Dion, K. L. (2012). Group Cohesion and Performance: A Meta-Analysis. *Small Group Research*, 43(6), 690-701.
- Feldman, D. C., & Arnold, H. J. (1983). *Managing Individual and Group Behavior in Organizations*. Singapore: McGraw-Hill.
- Ferreira, M. B. (2017). *Eficácia grupal: o papel da segurança psicológica e da aprendizagem grupal* (Dissertação de mestrado não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Coimbra, Portugal.
- Friedkin, N. E. (2004). Social Cohesion. *Annual Review of Sociology*, 30, 409-425.
- Gamero, N., González-Romá, V., & Peiró, J. M. (2008). The influence of intra-team conflict on work teams' affective climate: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(1), 47-69.
- Gil, F., Rico, R., & Sánchez-Manzanares, M. (2008). Eficacia de Equipos de Trabajo. *Papeles Del Psicólogo*, 29(1), 25–31.
- Gladstein, D. L. (1984). Groups in Context: A Model of Task Group Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 499-517.
- Grilo, I. S. C. (2017). *Eficácia grupal: o papel mediador da orientação para o coletivo e da aprendizagem grupal* (Dissertação de mestrado não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Coimbra, Portugal.
- Grint, K. (1997). *Leadership classical, contemporary, and critical approaches*. New York, NY: Oxford University Press.

- Gross, N., & Martin, W. E. (1952). On group cohesiveness. *American Journal of Sociology*, 57, 546–54
- Groves, R. M., et al. (2004). *Survey Methodology*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Gully, S. M., Devine, D. J., & Whitney, D. J. (1995). A Meta-Analysis of Cohesion and Performance: Effects of Level of Analysis and Task Interdependence. *Small Group Research*, 26(4), 497-520.
- Gully, S. M., Devine, D. J., & Whitney, D. J. (2012). A Meta-Analysis of Cohesion and Performance: Effects of Level of Analysis and Task Interdependence. *Small Group Research*, 43(6), 702–725.
- Guzzo, R. A., & Dickson, M. (1996). Team in organizations: Research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307–338.
- Guzzo, R. A., & Shea, G. P. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed, Vol. 3, pp. 269-313). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Hackman, J. R. (1983). A normative model of work team effectiveness (Technical report, No.2). *Research Program on Group Effectiveness*. Yale, MI: Yale School of Organization and Management.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. Lorsch (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (pp. 315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B.J., Anderson, R. E. & Tatham, R.L. (2009). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education
- Harrison, D., Price, K., & Bell, M. (1998). Beyond Relational Demography: Time and the Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Work Group Cohesion. *The Academy of Management Journal*, 41(1), 96-107.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2008). *Investigação por Questionário* (2ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Hogg, M. A. (1992). *The social psychology of group cohesiveness: from attraction to social identity*. London, UK: Harvester Wheatsheaf.
- Hogg, M. A. (1993). Group Cohesiveness: A Critical Review and Some New Directions. *European Review of Social Psychology*, 4(1), 85–111.
- Hogg, M. A., & Hains, S. C. (1998). Friendship and group identification: a new look at the role of cohesiveness in groupthink. *European Journal of Social Psychology*, 28(3), 323–341.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891–902
- Ilgel, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: from input-process-output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517–43.
- Janis, I. L. (1971). Group Think. *Psychology Today*, 5, 84-90.
- Johnson, S. K. (2009). Do you feel what I feel? Mood contagion and leadership outcomes. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 814-827.

- Judge, T. A., Woolf, E. F., Hurst, C., & Livingston, B. (2008). Leadership. In J. Barling & C. L. Cooper (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Behavior: Vol. 1. Micro Approaches* (pp. 334-352). London, UK: Sage Publications.
- Jung, D. I., & Sosik, J. J. (2002). Transformational Leadership in Work Groups: The Role of Empowerment, Cohesiveness, and Collective-Efficacy on Perceived Group Performance. *Small Group Research*, 33(3), 313–336.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The Wisdom of Team: Creating the High-performance Organization*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Kidwell, R.E., Mossholder, K.W. and Bennett, N. (1997). Cohesiveness and organizational citizenship behavior: a multilevel analysis using work groups and individuals. *Journal of Management*, 23(6), 775–793.
- Knouse, S. B. (2007). Building task cohesion to bring teams together. *Quality Progress*, 40(3), 49-53.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2013). Work groups and teams in organizations: Review update. In N. Schmitt & S. Highhouse (Eds.), *Handbook of psychology: Vol. 12. Industrial and organizational psychology* (pp. 412-469). Hoboken, NJ: Wiley.
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77–124.
- López, C. G.-G., Alonso, F. M., Morales, M. M., & León, J. A. M. (2015). Authentic leadership, group cohesion and group identification in security and emergency teams. *Psicothema*, 27(1), 59–64
- Lourenço, P. R. (2002). *Concepções e dimensões da eficácia grupal: desempenho e níveis de desenvolvimento* (Dissertação de doutoramento não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Coimbra, Portugal.
- Lourenço, P. R., & Dimas, I. (2011). O Grupo revisitado: considerações em torno da dinâmica e dos processos grupais. In D. Gomes (Ed.), *Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos* (pp. 133-199). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Lourenço, P. R., Miguez, J., Gomes, A. D., & Carvalho, C. (2004). Eficácia grupal: Análise e discussão de um modelo multidimensional. *Psychologica*, Extra-Série, 611-621.
- Lourenço, P. R., Miguez, J., Gomes, A. D., & Freire, P. (2000). Equipas de trabalho: eficácia ou eficácias?. In A. D. Gomes, A. Caetano, J. Keating, & M. Cunha (Eds.), *Organizações em Transição: Contributos da Psicologia do Trabalho e das Organizações* (pp. 77-86). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis Review of The MLQ Literature. *Leadership Quarterly*, 7(3), 385–425.
- Lunenburg, F. C. (2010). Group decision making: the potential for

- groupthink. *International Journal of Management, Business and Administration*, 13(1), 1–6.
- MacKinnon, D. P. (2008). *Introduction to Statistical Mediation Analysis*. New York, NY: Lawrence Erlbaum Associates.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological methods*, 7(1), 83-104.
- Maia, P. A. (2017). *Organizational climate and team effectiveness: The mediating role of team learning behaviors* (Dissertação de mestrado não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Coimbra, Portugal.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376.
- Maroco, J. (2010). *Análise Estatística com utilização do SPSS* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Mathieu, J., Maynard, T. M., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997–2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410–476.
- Martins, A. R. S. (2016). *Liderança transformacional e eficácia grupal: o papel mediador da autonomia grupal*. Dissertação de mestrado, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Coimbra, Portugal.
- McIntyre, R. M., & Salas, E. (1995). Measuring and Managing for Team Performance: Lesson from Complex Environments. In R. A. Guzzo, E. Salas & Associates (Eds.), *Team Effectiveness and Decision-Making in Organizations* (pp. 9-45). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- McLeod, J., & von Treuer, K. (2013). Towards a Cohesive Theory of Cohesion. *International Journal of Business and Social Research*, 3(12), 1-11.
- Mikalachki, A. 1969. *Group cohesion reconsidered: A study of blue collar work groups*. London, CAY: School of Business Administration.
- Miles, A. (2014). *An Examination of the Relationship Between Perceived Leadership Behaviors, Perceived Team Cohesion and Team Performance*. Dissertação de Doutoramento, Coles College of Business, Tulsa, Estados Unidos da América.
- Moreland, R. L. (1996). Lewin's Legacy for Small-Groups Research. *Systems Practice*, 9(1), 7–26.
- Mudrack, P. E. (1989). Defining Group Cohesiveness: A Legacy of Confusion? *Small Group Research*, 20(1), 37–49.
- Mullen, B., & Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin*, 115(2), 210-227.
- Nascimento, I. J. V. (2015). *Validade convergente, validade nomológica e fiabilidade de medidas de um só item: coesão, confiança e satisfação*. Dissertação de mestrado, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Coimbra, Portugal.
- Nascimento, R. F. N. (2017). *Liderança Transformacional e Eficácia Grupal:*

- o papel mediador da confiança grupal* (Dissertação de mestrado não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Coimbra, Portugal.
- Nibler, R., & Harris, K. L. (2003). The effects of culture and cohesiveness on intragroup conflict and effectiveness. *Journal Of Social Psychology, 143*(5), 613–631.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Nunnally, J.C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Palácio, A. I. D. (2017). *Super HERO teams: O impacto do capital psicológico das equipas na aprendizagem e na eficácia* (Dissertação de mestrado não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Coimbra, Portugal.
- Pessoa, C. I. P. (2016). *Liderança Transformacional e Eficácia Grupal: O Papel Mediador da Resiliência e dos Comportamentos de Suporte*. Dissertação de mestrado, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Coimbra, Portugal.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. (2005). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade de SPSS* (4ª ed.). Lisboa: Sílabo.
- Picazo, C., Gamero, N., Zornoza, A., & Peiró, J. M. (2015). Testing relations between group cohesion and satisfaction in project teams: A cross-level and cross-lagged approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 24*(2) 1–11.
- Pinho, D. F. R. (2017). *Conflitos nos grupos e eficácia grupal: o papel mediador da confiança grupal* (Dissertação de mestrado não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Coimbra, Portugal.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly, 1*(2), 107-142.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control It. *Annual Review of Psychology, 63*, 539–569.
- Reich, T. C., & Hershcovis, M. S. (2011). Interpersonal relationships at work. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of industrial and organizational psychology: Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 223-248). Washington, WA: American Psychological Association.
- Rico, R., de la Hera, C. M. A., & Tabernero, C. (2011). Work Team Effectiveness: a Review of Research from the Last Decade (1999-2009). *Psychology in Spain, 15*(1), 57-79.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2014). Leadership. In S. P. Robbins & T. A. Judge (Eds.), *Essentials of Organizational Behavior* (12th ed., pp. 178-197). New Jersey, NJ: Pearson Education.
- Robson, C. (2002). *Real World Research* (2n ed.). Oxford, UK: Blackwell Publishing.

- Rosh, L., Offermann, L. R., & Van Diest, R. (2012). Too close for comfort? Distinguishing between team intimacy and team cohesion. *Human Resource Management Review*, 22(2), 116–127.
- Rousseau, V., & Aubé, C. (2010). Team self-managing behaviors and team effectiveness: The moderating effect of task routineness. *Group & Organization Management*, 35(6), 751-781.
- Salas, E., Grossman, R., Hughes, A. M., & Coultas, C. W. (2015). Measuring Team Cohesion: Observations from the Science. *Human Factors*, 57(3), 365-374.
- Savoie, A., & Beaudin, G. (1995). Les équipes de travail: que faut-il en connaître?. *Psychologie du travail et des organisations*, 1(2-3), 116-137.
- Savoie, A., Larivière, C., & Brunet, L. (2006). Équipes de travail en milieu de santé et efficacité. *Objectif Prévention*, 29(1), 20-21.
- Schwab, D. P. (2005). *Research Methods for Organizational Studies* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Severt, J. B., & Estrada, A. X. (2015). On the Function and Structure of Group Cohesion. In E. Salas, W. B. Vessey, & A. X. Estrada (Eds.), *Research on Managing Groups and Teams: Vol. 17. Team Cohesion: Advances in Psychological Theory, Methods and Practice* (pp. 3-24). Warrington, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Sonnentag, S. (1996). Work Group Factors and Individual Well-Being. In M. A. West (Ed.), *Handbook of Work Group Psychology* (pp. 345-367). Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Steiner, I.D. (1972). *Group processes and productivity*. New York, NY: Academic Press.
- Stevens, J.P. (2009). *Applied multivariate statistics for the social sciences* (5th ed.). New York, NY: Routledge.
- Summers, I., Coffelt, T., & Horton, R. E. (1988). Work-group cohesion. *Psychological Reports*, 63(2), 627–636.
- Sundstrom, E., de Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work teams: applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45(2), 120–133.
- Stott, K., & Walker, A. (1995). *Teams, teamwork & teambuilding: the manager's complete guide to teams in organisations*. Singapore: Simon & Schuster.
- Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th edition). Boston, MA: Pearson/Allyn & Bacon.
- Tannenbaum, S. I., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (1996). Promoting Team Effectiveness. In M. A. West (Ed.), *Handbook of Work Group Psychology* (pp. 503-529). Chichester: John Wiley & Sons.
- Tekleab, A. G.; Quigley, N. R.; Tesluk, P. E. (2009). A Longitudinal Study of Team Conflict, Conflict Management, Cohesion, and Team Effectiveness. *Group & Organization Management*, 34(2), 170–205.
- Terry, P. C., Carron, A. V, Pink, M. J., Lane, A. M., Jones, G. J. W., & Hall, M. P. (2000). Perceptions of Group Cohesion and Mood in Sport Teams. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(3), 244–

- 253.
- Topa, G., & Morales, F. (2006). Identificación organizacional y proactividad personal en grupos de trabajo: un modelo de ecuaciones estructurales. *Anales de Psicología*, 22(2), 234-242.
- van Beveren, P. Q. F. (2015). *Liderança Transformacional e Autonomia Grupal: Adaptação de Instrumentos de Medida*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Coimbra, Portugal.
- Van den Bossche, P., Gijssels, W. H., Segers, M., & Kirschner, P. A. (2006). Social and cognitive factors driving teamwork in collaborative learning environments. *Small Group Research*, 37, 490-521.
- Vanhove, A. J., & Herian, M. N. (2015). Team Cohesion and Individual Well-Being: A Conceptual Analysis and Relational Framework. In E. Salas, A. Estrada, and W. B. Vessey (Eds.), *Research on managing groups and teams: Vol. 17. Team Cohesion: Advances in Psychological Theory, Methods and Practice* (pp. 53-82). Bingley, UK: Emerald.
- van Vianen, A. E. M., & De Dreu, C. K. W. (2001). Personality in teams: Its relationship to social cohesion, task cohesion, and team performance. *European Journal of Social Psychology*, 10(2), 97-120.
- Walumbwa, F. O., Peterson, S. J., Avolio, B. J., & Hartnell, C. A. (2010). An investigation of the relationships among leader and follower psychological capital, service climate, and job performance. *Personnel Psychology*, 63(4), 937-963.
- Wang, Y. S., & Huang, T. C. (2009). The relationship of transformational leadership with group cohesiveness and emotional intelligence. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 37(3), 379-392.
- Wendt, H., Euwema, M. C., & van Emmerik, I. J. H. (2009). Leadership and team cohesiveness across cultures. *Leadership Quarterly*, 20(3), 358-370.
- Yoo, Y., & Alavi, M. (2001). Media and group cohesion: Relative influences on social presence, task participation, and group consensus. *MIS Quarterly*, 25(3), 371-390.
- Yukelson, D., Weinberg, R., & Jackson, A. (1984). A multidimensional group cohesion instrument for intercollegiate basketball teams. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 6(1), 103-117.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th Edition.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G., & Van Fleet, D. D. (1992). Theory and Research on Leadership in Organizations. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 3, pp. 147-197). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Zaccaro, S.J., & Mccoy, M.C. (1988). The Effects of Task and Interpersonal Cohesiveness on Performance of a Disjunctive Group Task. *Journal of Applied Social Psychology*, 18(10), 837-851.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12, 451-483.

**Anexos**

Anexo 1 – Carta de Apresentação

Anexo 2 – Projeto de Investigação

Anexo 3 – Questionário do Líder

Anexo 4 – Questionário do Colaborador



## ANEXO 1

---

### Carta de Apresentação



FPCEUC FACULDADE DE PSICOLOGIA  
E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Coimbra, XX de outubro de 2016

Exmo/a. Senhor/a Doutor/a XXX

Dirigimo-nos a V. Exa. na qualidade de investigadoras da Universidade de Coimbra, onde nos encontramos a realizar estudos de mestrado.

No âmbito dos projetos de investigação de mestrado que estamos a realizar na área de Psicologia das Organizações e do Trabalho, sob a orientação dos Prof. Doutores Isabel Dórdio Dimas, Paulo Renato Lourenço e Teresa Dias Rebelo, na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, propomo-nos estudar alguns processos de funcionamento dos grupos/equipas de trabalho.

Para levar a cabo esta investigação pretendemos, durante os meses de novembro e dezembro de 2016, aplicar em diferentes organizações, um questionário a diversos grupos/equipas de trabalho e aos respetivos líderes (tempo estimado para preenchimento: 15 a 20 minutos para os colaboradores e 10 minutos para o líder).

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

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

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

Com os melhores cumprimentos,  
(P'la equipa de investigação)

Contactos |

Ana Dias  
anaatdias@gmail.com  
915937659

Inês Grilo  
ines.scg@hotmail.com  
915950806

Ângela Palácio  
aidpalacio@hotmail.com  
912650714

Mónica Ferreira  
fbaltazarmonica@gmail.com  
912803040

Daniela Pinho  
danielapinho5@hotmail.com  
918432351

Rita Nascimento  
ritanevesna@gmail.com  
915218360

## ANEXO 2

---

Projeto de Investigação

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



**Proposta de colaboração em Investigação**

STEP: Successful Team *Effectus* Project  
 Condições que potenciam a eficácia grupal

**1) Equipa responsável pelo projeto de investigação**

- Ana Dias
- Ângela Palácio
- Daniela Pinho
- Inês Grilo
- Mónica Ferreira
- Rita Nascimento

(estudantes do 2º ano do Mestrado de Psicologia das Organizações e do Trabalho da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra)

Orientação:

- Prof.ª Doutora Isabel Dórdio Dimas
- Prof. Doutor Paulo Renato Lourenço
- Prof.ª Doutora Teresa Dias Rebelo

**2) Introdução e Objetivos**

A investigação sobre grupos em contexto organizacional é bastante extensa e diversificada. Existem, contudo, algumas áreas que se encontram insuficientemente estudadas, como é o caso das temáticas que são objeto do presente estudo. Com este trabalho propomo-nos estudar a forma como alguns aspetos relacionados com o funcionamento de um grupo (cf. “Variáveis em estudo”, que apresentamos em seguida) se relacionam com a eficácia das equipas de trabalho, nomeadamente no que diz respeito ao desempenho grupal, à implementação de processos de melhoria de trabalho em grupo, à viabilidade grupal e à qualidade da experiência de trabalho em grupo.

Visamos, desta forma, contribuir para um melhor e mais profundo conhecimento relativo ao funcionamento dos grupos, bem como às condições que permitem potenciar a eficácia grupal.

Variáveis em estudo:

- Aprendizagem grupal – processo de reflexão e ação que se caracteriza por colocar questões, procurar feedback, experimentar, refletir sobre os resultados e discutir erros ou resultados

inesperados das ações empreendidas;

- Coesão grupal – resultado de todas as forças que atuam sobre os membros de um grupo no sentido de os mesmos nele permanecerem;
- Confiança grupal – conjunto das percepções de confiabilidade que os membros de um grupo possuem relativamente uns aos outros;
- Conflito intragrupal – divergência de perspectivas no seio do grupo, percebida como geradora de tensão por pelo menos uma das partes envolvidas numa determinada interação;
- Capital psicológico das Equipas – estado psicológico positivo caracterizado por atributos como a autoeficácia, o otimismo, a esperança e a resiliência;
- Liderança Transformacional – processo de influência capaz de produzir mudanças nas atitudes e assunções dos membros de um grupo, gerando implicação face à sua missão, objetivos e estratégia. Traduz-se nos seguintes comportamentos: comunicar uma visão, desenvolver os colaboradores, fornecer apoio, delegar poder e capacitar os colaboradores, ser inovador, liderar pelo exemplo e ser carismático;
- Orientação para o coletivo – tendência para trabalhar de uma forma coletiva em contexto grupal;
- Segurança psicológica – clima de grupo caracterizado pela confiança e respeito mútuos, no qual as pessoas se sentem confortáveis para serem elas próprias.

### **3) Amostra e participação das organizações**

O estudo incidirá sobre os membros dos grupos/equipas de trabalho e sobre os respetivos líderes. Para que seja considerada uma equipa é necessário que (1) seja constituída por três ou mais elementos, (2) os membros sejam reconhecidos e se reconheçam como equipa, (3) possuam relações de interdependência e (4) interajam regularmente tendo em vista o alcance de um objetivo comum.

A participação da organização no estudo consiste em possibilitar a recolha dos dados. Deste modo, a organização obriga-se a proporcionar as condições adequadas à execução das atividades que permitam recolher a informação necessária à realização do estudo.

O período de recolha de dados decorrerá durante os meses de novembro e dezembro de 2016, num período a acordar com a organização.

### **4) Formas de recolha da informação e tempo previsto**

Na organização, será necessário efetuar:

- a) O preenchimento de um questionário pelos membros das equipas de trabalho participantes no estudo (15-20 minutos).
- b) O preenchimento de um questionário pelos líderes das equipas de trabalho (10 minutos).

A recolha será realizada em dois momentos: 1) num primeiro momento, junto dos membros de cada equipa; 2) cerca de 3 a 4 semanas depois, junto dos líderes.

### **5) Direitos e obrigações da equipa de investigação**

A equipa de investigação terá o direito de:

- Não fornecer quaisquer resultados do estudo caso haja interrupção da participação ou recolha incompleta de informação;

- Devolver os resultados do estudo somente nas condições de a organização a) aceitar que esses dados sejam devolvidos num formato que proteja a identidade dos participantes e b) garantir que a informação recolhida nunca será utilizada com a finalidade de avaliar o desempenho dos colaboradores envolvidos;
- Fornecer os resultados somente aquando da conclusão do estudo.

A equipa de investigação obriga-se a:

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

## ANEXO 3

---

### Questionário do Líder

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

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

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

Muito obrigado pela colaboração!

### **Declaração de consentimento informado (Participante)**

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

Confirmo

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ 2016



[Tempo estimado de preenchimento: 10 minutos]

## PARTE 1

(Dados demográficos - para fins exclusivamente estatísticos)

Idade: \_\_\_\_\_ Sexo: M  F

Habilitações literárias: \_\_\_\_\_

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

Sector de atividade da organização: \_\_\_\_\_

Há quanto tempo (em anos) se formou a sua equipa (no caso de ter sido há menos de um ano, indique, por favor, o número de semanas ou de meses)? \_\_\_\_\_

Há quanto tempo (em anos) trabalha nesta organização (no caso de ter sido há menos de um ano, indique, por favor, o número de semanas ou de meses)? \_\_\_\_\_

Há quanto tempo (em anos) lidera esta equipa (no caso de ter sido há menos de um ano, indique, por favor, o número de semanas ou de meses)? \_\_\_\_\_

Função desempenhada: \_\_\_\_\_

Nº. de elementos da sua equipa: \_\_\_\_\_

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

- Produção             Comercial             Serviços             Projeto  
 Administrativa       Gestão                 Outra. Qual? \_\_\_\_\_

Avalie o **desempenho da sua equipa** de trabalho de 1 (muito baixo) a 5 (muito alto), em função dos seguintes indicadores (assinale com um x):

	1	2	3	4	5
1. Alcance dos objetivos de desempenho.					
2. Produtividade (quantidade de trabalho).					
3. Qualidade do trabalho realizado.					
4. Respeito pelos prazos.					
5. Respeito pelos custos.					

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

1	2	3	4	5
Quase não se aplica	Aplica-se pouco	Aplica-se moderadamente	Aplica-se muito	Aplica-se quase totalmente

	1	2	3	4	5
1. Os membros da equipa adaptam-se às mudanças que ocorrem no seu ambiente de trabalho.					
2. Quando surge um problema, os membros desta equipa conseguem resolvê-lo.					
3. Os novos membros são facilmente integrados nesta equipa.					
4. Os membros desta equipa poderiam trabalhar juntos por um longo período de tempo.					

Pedimos-lhe agora que nos indique em que medida as afirmações seguintes se aplicam à sua **equipa de trabalho**, assinalando com uma cruz (x) o valor que melhor se adequa a cada afirmação, utilizando a seguinte escala:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Quase não se aplica	Aplica-se pouco	Aplica-se moderadamente	Aplica-se muito	Aplica-se quase totalmente

**Os membros desta equipa têm implementado com sucesso novas formas de trabalhar...**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. ... para facilitar o cumprimento dos objetivos de desempenho.					
2. ... para serem mais produtivos.					
3. ... para produzirem trabalho de alta qualidade.					
4. ... para diminuir o tempo de concretização das tarefas.					
5. ... para reduzir custos.					

## ANEXO 4

---

### Questionário do Colaborador

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

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

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

Muito obrigado pela colaboração!

### **Declaração de consentimento informado (Participante)**

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

Confirmo

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ 2016

[Tempo estimado de preenchimento: 15 a 20 minutos]

## PARTE 1

(Dados demográficos - para fins exclusivamente estatísticos)

Idade: \_\_\_\_\_ Sexo: M  F

Como caracteriza a sua zona de residência? Urbana  Semiurbana  Rural

Habilitações literárias: \_\_\_\_\_

Já teve formação em trabalho de equipa? Sim  Não

Há quanto tempo (em anos) trabalha nesta organização (no caso de ter sido há menos de um ano, indique, por favor, o número de semanas ou de meses)? \_\_\_\_\_

Há quanto tempo (em anos) trabalha em equipa (no caso de ter sido há menos de um ano, indique, por favor, o número de semanas ou de meses)? \_\_\_\_\_

Há quanto tempo (em anos) trabalha nesta equipa (no caso de ter sido há menos de um ano, indique, por favor, o número de semanas ou de meses)? \_\_\_\_\_

Do total de horas que trabalha por dia, quantas dessas horas, aproximadamente, trabalha em interação com os seus colegas de equipa? \_\_\_\_\_

Função desempenhada: \_\_\_\_\_

## PARTE 2

### (Liderança Transformacional)

Apresentamos, seguidamente, uma série de afirmações relativas aos **comportamentos do seu líder**. Para cada afirmação, pedimos que assinale com uma cruz (x) o valor que melhor se adequa ao que lhe é apresentado, utilizando a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Quase não se aplica	Aplica-se pouco	Aplica-se moderadamente	Aplica-se muito	Aplica-se quase totalmente

O meu líder...	1	2	3	4	5
1. comunica uma visão clara e positiva do futuro.					
2. trata os seus colaboradores de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento.					
3. encoraja e atribui reconhecimento aos seus colaboradores.					
4. promove a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa.					
5. estimula os membros a pensarem de novas formas nos problemas e questiona as ideias feitas.					
6. é claro acerca dos seus valores e pratica o que defende.					
7. incute orgulho e respeito nos outros e inspira-me por ser altamente competente.					

### (Qualidade da experiência grupal)

Relativamente às **relações na sua equipa de trabalho**, pedimos-lhe que indique em que medida concorda ou discorda das seguintes afirmações, assinalando com uma cruz (x) a opção que melhor se adequa, utilizando a seguinte escala:

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

	1	2	3	4	5
1. Na nossa equipa, o clima de trabalho é bom.					
2. Na nossa equipa, as relações são harmoniosas.					
3. Na nossa equipa, damos-nos bem uns com os outros.					

**(Coesão Grupal)**

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

<b>1</b> Discordo completamente	<b>2</b> Discordo	<b>3</b> Não concordo nem discordo	<b>4</b> Concordo	<b>5</b> Concordo completamente
---------------------------------------	----------------------	--	----------------------	---------------------------------------

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Temos estado unidos na tentativa de atingir os objetivos de desempenho.					
2. Todos assumimos a responsabilidade pelos erros cometidos na realização da tarefa.					
3. Todos tentam ajudar, se algum membro do grupo tiver um problema na realização da tarefa.					
4. Todos comunicamos abertamente acerca das responsabilidades de cada um.					
5. Os membros deste grupo preferem sair sozinhos (sair à noite, ir ao cinema, ver futebol, etc.) do que com os outros elementos do grupo.					
6. Os membros deste grupo raramente socializam juntos.					
7. Os membros deste grupo gostam de passar tempo juntos, fora do contexto de trabalho.					
8. Os membros deste grupo mantêm-se unidos mesmo quando não estão a trabalhar.					