



UNIVERSIDADE D  
COIMBRA



Catarina Dias Gouveia

**REFLEXIVIDADE E SATISFAÇÃO GRUPAL EM  
EQUIPAS DE TRABALHO COM ALGUM GRAU DE  
VIRTUALIDADE: O PAPEL MEDIADOR DO  
ENVOLVIMENTO NO TRABALHO EM EQUIPA**

**Dissertação no âmbito do Mestrado Integrado em Psicologia, área de especialização em Psicologia das Organizações e do Trabalho, orientada pelo Professor Doutor Paulo Renato Lourenço e apresentada à Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.**

Fevereiro de 2019



### **Reflexividade e Satisfação Grupal em equipas de trabalho com algum grau de virtualidade: o papel mediador do envolvimento no trabalho em equipa**

A presente dissertação tem como objetivo analisar equipas reais, com algum grau de virtualidade, no que diz respeito à relação entre a reflexividade da equipa e a satisfação grupal, considerando o envolvimento no trabalho em equipa como variável mediadora. De modo a concretizarmos o objetivo enunciado, tendo por base uma abordagem do tipo IMOI, realizámos um estudo empírico, de natureza transversal, incidindo numa amostra composta por 111 equipas de organizações portuguesas, de diferentes setores de atividade. Recorremos ao inquérito por questionário para a recolha de dados. Estes foram analisados ao nível grupal e, com recurso ao PROCESS, foi testado como um modelo de mediação simples.

Os resultados revelaram uma relação positiva e direta, estatisticamente significativa, entre a reflexividade da equipa e a satisfação grupal, assim como uma relação positiva e estatisticamente significativa destas variáveis com o envolvimento no trabalho em equipa. A hipótese de mediação foi suportada, tendo-se verificado existência de uma mediação parcial do envolvimento no trabalho em equipa, na relação entre a reflexividade da equipa e a satisfação grupal. Os resultados reforçam a literatura, que, apesar de escassa, alerta para a relevância da reflexividade da equipa e do envolvimento no trabalho em equipa na promoção da satisfação grupal.

Palavras chave: reflexividade da equipa, envolvimento no trabalho em equipa e satisfação grupal.

### **Reflexivity and Team Satisfaction in work teams with some degree of virtuality: the mediating role of team work engagement**

The purpose of this dissertation was to analyze real teams, with some degree of virtuality, regarding the relationship between team reflexivity and group satisfaction, considering the teamwork engagement as a mediating variable. In order to comply with the stated objective, based on an IMOI approach, we carried out an empirical study, of cross-sectional nature, focusing on a sample composed of 111 teams of Portuguese organizations from different sectors of activity. We resorted to using the questionnaire survey to collect data. These were analyzed at the group level, using a tool called PROCESS, they were tested as a simple mediation model.

The results revealed a direct and statistically significant relationship between team reflexivity and group satisfaction, as well as a positive and statistically significant relationship between these variables and the teamwork engagement. The hypothesis of mediation was validated and there was a partial mediation of teamwork engagement in the relationship between team reflexivity and team satisfaction. The results reinforce the literature, which although scarce, alert to the relevance of team reflexivity and teamwork engagement in promoting group satisfaction

Key Words: reflexivity, team satisfaction, and team work engagement

## **Agradecimentos**

Ao meu orientador, Professor Doutor Paulo Renato Lourenço, pela orientação, pelo conhecimento transmitido e por toda a dedicação dada ao projeto. Agradeço a exigência e o rigor, pelos quais sempre primou, e a paciência e compreensão ao longo de todo o processo.

Às professoras Doutoradas Teresa Rebelo e Isabel Dimas, obrigada pelo conhecimento transmitido, pela preocupação e pela boa disposição.

Aos meus pais, pelo amor, pela educação, pelo apoio e por acreditarem em mim, quando já nem eu acreditava. A pessoa que sou hoje, devo-a a vós!

À minha família, pelo amor, carinho e compreensão que demonstraram ao longo do processo. Obrigada por estarem sempre presentes, mesmo que à distância de um telefonema.

Aos meus amigos de infância, Carolina, Micaela, Liliana, António, Miguel, Steven e Ricardo, obrigada pelo apoio e pela amizade. Sei que irei contar sempre convosco e que continuaremos a partilhar todas as nossas vitórias.

Aos meus amigos de Coimbra, Rita, João, Clara, Cláudia, Eliana e Margarida, agradeço a paciência, as horas de companheirismo e de descontração. Coimbra não seria Coimbra se não vos tivesse a meu lado.

Aos meus amigos da SOS Estudante, Ana, Carolina, Diana e a todos os outros que fizeram parte deste projeto, obrigada pela amizade, pela sinceridade e pelo apoio. Crescemos juntos e fizemos da SOS uma linha de apoio emocional de referência, levo-vos comigo para a vida.

À minha turma de mestrado e ao grupo do projeto de investigação, em especial, Adriana, Rita, Joana, Fábio e Sara, obrigada por todos os momentos, pelos conselhos, pelo apoio e pelo desespero partilhado.

A todos aqueles, que de uma forma ou de outra, possibilitaram a realização deste projeto, muito obrigada.

## Índice

Introdução .....	1
I - Enquadramento Conceptual .....	4
1. Reflexividade da equipa.....	4
2. Satisfação grupal .....	7
3. Envolvimento no trabalho em equipa .....	9
4. O papel mediador do envolvimento no trabalho em equipa na relação entre a reflexividade e a satisfação grupal .....	11
II – Objetivos .....	12
III – Método .....	12
1. Amostra.....	12
2. Procedimento de recolha de dados .....	13
3. Instrumentos de medida .....	15
4. Procedimentos de análise de dados.....	17
IV - Resultados .....	19
1. Qualidades psicométricas dos instrumentos de medida .....	19
2. Teste de hipóteses .....	19
V - Discussão .....	21
VI - Conclusão .....	22
Bibliografia .....	25
Anexos .....	33
Anexo 1: Carta de Apresentação .....	34
Anexo 2: Projeto de Investigação (VITEM) .....	37
Anexo 3: Questionário dos Colaboradores .....	43
Anexo 4: Questionário dos Líderes .....	50

## Introdução

No mundo atual, a globalização dos mercados impôs novas perspectivas, tanto para as organizações, como para os consumidores. Assim, de forma a manterem-se competitivas, adaptando-se ao ambiente dinâmico e complexo, as organizações passaram a considerar transformações internas, definindo novas estratégias de atuação (Rimier & Vehring, 2012; Toledo & Loures, 2006). O trabalho em equipa/grupo<sup>1</sup> passou, desta forma, a ser uma das estratégias utilizadas pelas organizações, uma vez que se verificou existir uma relação positiva entre o trabalho em equipa e a qualidade dos produtos e serviços organizacionais (Gibson, Porath, Benson, & Lawler, 2007). A resposta rápida, flexível e inovadora aos problemas e a integração de diversos conhecimentos, atitudes, competências e experiências representam algumas das vantagens potenciais da utilização desta estratégia (Rico, Hera & Taberner, 2011). Um grupo ou equipa de trabalho pode ser definido como um conjunto interdependente de indivíduos (no mínimo três) que se percebem e são percebidos por outros como um grupo, interagindo entre si, partilhando responsabilidades específicas e objetivos comuns (Cohen & Bailey, 1997; Lourenço, Dimas, & Rebelo, 2014). Falamos, então, de um sistema social complexo, integrado, dinâmico e aberto (Lourenço, 2002), onde cada elemento partilha o talento, as competências e as capacidades (Chen, 2007).

Aliadas à utilização de novas metodologias de gestão e planeamento, baseadas nas tecnologias da informação e comunicação e no estabelecimento de redes de cooperação e integração (Toledo & Loures, 2006), muitas vezes virtuais, as equipas têm vindo a ganhar crescente dinamismo e maior complexidade nas organizações (Ilgen, Hollenbeck, Johnson, & Jundt, 2005).

A virtualidade assume, assim, um papel cada vez mais central nas mudanças organizacionais e nas novas estratégias implementadas. Com efeito, na atualidade, é frequente encontrar equipas que desempenham tarefas, partilhando objetivos e interagindo tanto presencialmente (face a face) como virtualmente (Kozlowski & Ilgen, 2006). Embora alguns autores se refiram a equipas virtuais como, equipas que utilizam exclusivamente as tecnologias da informação como meio de comunicação, trabalhando em conjunto através de diferentes locais, ultrapassando barreiras geográficas, reagindo ao alargamento das fronteiras e trabalhando de forma assíncrona (e.g., Andres, 2002; Potter & Balthazard, 2002; Schweitzer & Duxbury, 2010), outros têm sugerido que esta visão poderá ser demasiado simplista (e.g., Cohen & Gibson, 2003; Griffin, Patterson, & West 2003; De Guinea, Webster, & Staples, 2012), propondo que a virtualidade de uma equipa é um grau e não uma condição. O grau de virtualidade irá, desta forma, caracterizar qualquer equipa, sendo um *continuum*, que varia entre equipas

---

<sup>1</sup> Em linha com Lourenço (2002) e também, Mathieu, Hollenbeck, Van Knippenberg e Ilgen (2017) os termos equipa e grupo serão utilizados no presente trabalho, de forma indiferenciada.

que trabalham sem a utilização de qualquer tipo de tecnologias da informação e comunicação e equipas que trabalham de forma, exclusivamente, virtual. Neste *continuum*, a maioria das equipas posiciona-se entre estes dois extremos, assumindo, deste modo, algum grau de virtualidade<sup>2</sup> (Griffin et al., 2003; De Guinea et al., 2012).

Embora pareça existir consenso quer acerca da complexidade e da multidimensionalidade do grau de virtualidade, quer sobre a sua existência num *continuum* (e.g., De Guinea et al., 2012; Kirkman & Mathieu, 2005; Martins, Gilson, & Maynard, 2004), as características e número de dimensões variam de acordo com os autores. Kirkman e Mathieu (2005), por exemplo, identificam três dimensões, nomeadamente: o valor informativo da comunicação, a sincronia da mesma e a dependência de ferramentas virtuais. Schweitzer e Duxbury (2010), por sua vez, enumeram cinco dimensões de virtualidade: a distância entre os membros, a quantidade de tempo em que os elementos interagem pessoalmente, a quantidade de trabalho ou interação que é realizada de forma assíncrona, a configuração da localização dos elementos da equipa e a extensão da atividade dependente das tecnologias da informação. Contudo, apesar da multiplicidade de perspetivas, podemos considerar que a dispersão geográfica e o uso de tecnologia para comunicar são as dimensões mais referidas na literatura (e.g., Cohen & Gibson, 2003; Gibson & Gibbs, 2006). A este respeito, autores como Johnson, Bettenhausen e Gibbons (2009) defendem que a frequência de utilização da tecnologia para comunicar é o fator central do grau de virtualidade, argumentando que a dispersão geográfica não é determinante da virtualidade, uma vez que os meios de comunicação virtuais podem ser utilizados, também, por equipas que partilham o mesmo espaço (Kirkman & Mathieu, 2005). Por sua vez, De Jong, Schalk e Cursçeu (2008), além de terem em conta a frequência de utilização de tecnologia para comunicar, mencionam, também, dimensões como a riqueza do meio de comunicação utilizado e o grau de sincronia, perspetiva adotada neste estudo.

Os estudos em equipas virtuais, embora escassos, têm vindo a receber alguma atenção por parte da comunidade científica. No entanto, muitos desses estudos apresentam algumas limitações, uma vez que são realizados, na sua maioria, em contexto de laboratório (Bell & Kozlowski, 2002; Mesmer-Magnus, DeChurch, Jimenez-Rodriguez, Wildman, & Shuffler, 2011), com amostras relativamente pequenas (e.g., Hill, 2008) e reduzida variabilidade nos métodos utilizados (Martins et al., 2004).

O presente estudo, realizado em contexto de equipas reais com algum grau de virtualidade, procura contribuir para ampliar/diversificar os estudos existentes e aprofundar o conhecimento acerca do funcionamento desse tipo de equipas. Nele serão analisadas as relações entre a reflexividade, a satisfação e o envolvimento na equipa de trabalho.

A reflexividade das equipas de trabalho, que tem constituído um domínio de interesse crescente por parte dos investigadores (e.g., Carter & West, 1998; Tjosvold, Tang, & West, 2004; West, 1996), pode ser definida

---

<sup>2</sup>Assim, nesta investigação, utilizaremos a designação de equipas virtuais para equipas com algum grau de virtualidade.

como “a medida em que os membros do grupo refletem abertamente sobre os objetivos, as estratégias e os processos do grupo, adaptando-os às circunstâncias endógenas ou ambientais, atuais ou previstas” (West, 1996, p. 559).

A satisfação grupal, por outro lado, pode ser entendida como uma resposta afetiva e/ou cognitiva dada pelos membros da equipa, que corresponde a um estado emocional positivo perante uma avaliação do grupo, das suas características e condições (Li, Li, & Wang, 2009; Standier, Raes, Peus, Santos, & Weisweiler, 2015; Wiiteman, 1991), nomeadamente características do trabalho e características pessoais e sociais (Gruneberg, 1979). Englobando, assim, aspetos relacionados com o sistema de tarefa e com o sistema social do grupo (Li et al., 2009), a satisfação grupal pode ser entendida como um resultado grupal e, neste sentido, constituir um critério de eficácia grupal (Rico, Hero, & Taberner, 2011), posição adotada neste trabalho.

Finalmente, o envolvimento no trabalho em equipa pode ser definido como um estado emergente grupal<sup>3</sup> de bem-estar, motivacional e gratificante, caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção. Este constructo que surge de ações interdependentes que geram padrões comportamentais, revela-se global e unitário, possuindo, ao nível grupal, uma estrutura unidimensional (Costa, Passos, & Bakker, 2014a; Costa, Passos, & Bakker 2014b; Costa, Passos, & Bakker, 2016).

A investigação sobre a reflexividade da equipa, nomeadamente no que diz respeito aos seus consequentes, tem sugerido que esta se relaciona positivamente com a eficácia grupal (e.g., Hammedi, Van Riel, & Sasovova, 2011; Hoegl & Parboteeah, 2006), nomeadamente, com a inovação grupal (e.g., Farnese & Livi, 2015; Lee, 2008; Tjosvold et al., 2004), o desempenho da equipa e a satisfação (e.g., Schippers, Den Hartog, Koopman, & Weink, 2003). A este respeito, West (1996) afirma que equipas que refletem sobre o seu trabalho, os seus objetivos e funcionamento apresentam elevados níveis de satisfação, dando relevância à relação entre aquelas variáveis. Embora os estudos neste domínio sejam escassos e apelem, por isso, a que novos estudos sejam realizados, eles tendem a reforçar a afirmação de West (1996), sugerindo uma relação positiva entre estas duas variáveis (e.g., Schippers et al., 2003). Por outro lado, os estudos têm, também, sugerido que a reflexividade se relaciona positivamente com o envolvimento na equipa de trabalho, uma vez que grupos, cujos elementos discutem sobre o funcionamento da equipa, partilhando objetivos comuns e valores desenvolvem sentimentos positivos relativamente à equipa e aos seus processos (e.g., Gast, 2012; Campelo, 2018). Finalmente, a literatura aponta, ainda, no sentido de que o envolvimento constitui um antecedente da satisfação, pois membros de equipas com elevados níveis de envolvimento estarão mais propensos a desenvolver sentimentos positivos relativamente à

---

<sup>3</sup> Os estados emergentes descrevem estados cognitivos, motivacionais e afetivos que surgem das interações na equipa (Costa et al., 2014b; Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001).

equipa, partilhando emoções positivas com a mesma, como felicidade e entusiasmo (e.g., Costa et al., 2014a; Costa et al., 2016; Gaspar, 2016).

As relações que acabámos de, resumidamente, apresentar, sugerem que a literatura aponta no sentido de que: a) a satisfação grupal e o envolvimento na equipa de trabalho constituem consequentes da reflexividade e b) o envolvimento no trabalho é um antecedente da satisfação grupal. Considerando, assim, o sentido das relações entre as variáveis em estudo na presente investigação, com base numa abordagem de tipo IMOI<sup>4</sup> (*input*, mediador, *output*, *input*) (Ilgen et al., 2005) e no contexto de equipas com algum grau de virtualidade, testaremos um modelo de mediação que inclui a reflexividade da equipa como variável de *input*, a satisfação grupal como variável de *output*, e o envolvimento na equipa de trabalho como variável mediadora.

Para prossecução dos objetivos referidos, a presente dissertação encontra-se estruturada em três partes centrais. Na primeira parte, faremos um enquadramento conceptual das variáveis em estudo (reflexividade da equipa, envolvimento no trabalho em equipa e satisfação grupal), focando-nos nas relações que estas estabelecem entre si. Depois, numa segunda parte, descreveremos os objetivos e as hipóteses em análise, a caracterização da amostra, o procedimento de recolha de dados, os instrumentos de medida, as suas qualidades psicométricas e os procedimentos de análise de dados utilizados. Na última parte, será realizada a apresentação dos resultados seguida da discussão dos mesmos, conclusões, limitações e sugestões para futuras investigações.

## I - Enquadramento Conceptual

### 1. Reflexividade da equipa

Os elementos de uma equipa procuram coordenar esforços, fortalecer relações interpessoais e conjugar ideias perante os diversos obstáculos que vão surgindo em contexto organizacional (Tjosvold et al., 2004). Para tal, é necessário, entre outros aspetos, que as equipas possuam um espaço cognitivo, social e temporal para refletir sobre a adequação dos seus objetivos, estratégias e processos (Widmer, Schippers, & West, 2009).

A reflexividade da equipa, definida originalmente por West (1996) como “a medida em que os membros do grupo refletem abertamente sobre os objetivos, as estratégias e os processos do grupo, adaptando-os às circunstâncias endógenas ou ambientais, atuais ou previstas” (p. 559), constitui um processo grupal que contribui para responder à necessidade

---

<sup>4</sup> O modelo geral de tipo I-P-O (*input*, processos, *output*), originalmente proposto por McGrath (1964) poderia constituir, igualmente, uma alternativa para a presente investigação. No entanto, o facto de o modelo em estudo incluir o envolvimento no trabalho em equipa enquanto estado emergente contribui para a opção pelo modelo IMOI. Em todo o caso, considerando a natureza transversal da presente investigação, estamos conscientes de que não iremos explorar todas as potencialidades desta abordagem.

referida. Desde o trabalho seminal de West (1996), vários têm sido os investigadores que se dedicaram a estudar a reflexividade da equipa (e.g., Carter & West, 1998; Schippers et al., 2003; Tjosvold et al., 2004; Widmer et al., 2009).

Ao nível conceptual, continua a subsistir alguma divergência. Por exemplo, Carter e West (1998) consideram que o constructo envolve duas dimensões: reflexividade social e reflexividade sobre a tarefa. Enquanto a reflexividade social se centra na reflexão sobre a perceção de suporte grupal, a gestão de conflitos e a promoção do bem-estar em equipa (Carter & West, 1998), a reflexividade sobre a tarefa remete-nos para a reflexão perante ambientes complexos, incluindo processos de tomadas de decisão, definição de objetivos, métodos e estratégias em equipa (Carter & West, 1998; Tjosvold et al., 2004). Por seu lado, numa outra perspetiva, Konradt, Otte, Schippers e Steenfatt (2015) falam, também, em duas dimensões, embora diferentes das propostas por Carter e West (1998), atividades de busca de informação e atividades de avaliação de informação. A atividade de busca de informação refere-se aos comportamentos da equipa que dizem respeito à recolha de informação em diferentes níveis de acessibilidade, em várias fontes, acedendo, assim, a todos os tipos de informação, como, por exemplo, o funcionamento da equipa ou as suas interações com o ambiente. A avaliação da informação, por sua vez, remete-nos para a análise da informação a nível da sua implementação e respetivos resultados. Apesar da divergência referida, a linha proposta por Carter e West (1998) e os estudos focados na reflexividade sobre a tarefa constituem a maior parte da investigação neste domínio (Widmer et al., 2009). A este respeito, importa assinalar, contudo, que, com frequência, os investigadores utilizam somente a expressão “reflexividade grupal”. Widmer et al. (2009) fazem notar que o próprio West, em trabalhos posteriores aos seus trabalhos iniciais, deixou de distinguir as duas formas de reflexividade, utilizando somente a expressão “reflexividade grupal” e mantendo a sua definição muito próxima da original: “a medida em que os membros do grupo refletem abertamente e comunicam os objetivos, as estratégias (e.g., tomada de decisões) e os processos (e.g., comunicação) do grupo e os adaptam às circunstâncias atuais ou previstas (West, 2000)” (Widmer et al., 2009, p. 2). Considerando o que acabámos de explicitar e à semelhança de Tjosvold et al. (2004)<sup>5</sup>, somente analisaremos neste estudo a reflexividade sobre a tarefa, a definição de reflexividade grupal que adotamos é, também à semelhança daquele autor, a que acabámos de apresentar.

A reflexividade é, então, um processo iterativo entre três componentes: reflexão, planeamento e ação/adaptação. A reflexão refere-se à consciencialização das questões relacionadas com as tarefas da equipa, podendo ser considerada um fator importante de aprendizagem, incluindo o questionamento, o planeamento, a análise, a exploração de conteúdos, a utilização explícita de conhecimento e a revisão de eventos passados,

---

<sup>5</sup> Como veremos noutra secção do presente trabalho, o instrumento de medida da reflexividade que utilizámos no nosso estudo empírico foi o proposto por Tjosvold et al. (2004).

permitindo o desenvolvimento de novas ideias e percepções (West, 1996; Widmer et al., 2009). No entanto, por si só, a reflexão não promove a mudança, sendo necessária uma ação antecedida por uma fase de planeamento. (West, 1996; Widmer et al., 2009). Assim, a ação refere-se aos comportamentos que visam a prossecução dos objetivos promotores da mudança, através da concretização das estratégias e dos processos decididos pela equipa (Widmer et al., 2009). Embora o constructo original contenha estas três componentes, alguns autores (e.g., Schippers, Homan, & Van Knippenberg, 2013; Schippers, West, & Dawson, 2012) argumentam que o processamento da informação é o elemento central da reflexividade da equipa. É nesta linha de pensamento que Schippers, Edmondson e West (2014) conceptualizam a reflexividade como uma atividade de processamento de informação, considerando-a uma componente essencial da aprendizagem grupal. A este respeito, importa mencionar que a aprendizagem grupal refere-se a um processo contínuo de reflexão e ação, em que se procura questionar, refletir acerca dos resultados e discutir eventuais erros ou consequências inesperadas (Edmondson, 1999), constituindo, assim, um constructo mais abrangente que a reflexividade. Remetendo para a capacidade de a equipa gerir frustrações, desenvolver e implementar soluções (Tjosvold et al., 2004), a reflexividade constitui um processo complexo que implica o envolvimento e acompanhamento contínuo de atenção ao detalhe, ao debate e ao planeamento, a curto e médio prazos. Espera-se, assim, que a reflexividade possibilite às equipas, com base na autoconsciência, o desenvolvimento e a implementação de novas estratégias que respondam às exigências das condições emergentes (Carter & West, 1998; Schippers et al., 2012). Com efeito, os estudos sugerem que equipas com elevados níveis de reflexividade tendem a apresentar maior clareza, concordância, eficiência e eficácia perante as diversas exigências laborais, proporcionando desenvolvimento de altos níveis de desempenho, resolução de problemas, tomada de decisão e inovação (e.g., Farnese & Livi, 2015; Hammedi et al., 2011; Hoegl & Parboteeah, 2006; Lee, 2008; Schippers et al., 2003; Schippers et al., 2012; Tjosvold et al., 2004; Widmer et al., 2009). Equipas que reconheçam e reconciliem diferentes perspetivas, em que os seus membros estão conscientes dos conhecimentos e das competências dos seus colegas, alcançarão o sucesso mais facilmente.

Embora as investigações, relativamente à influência da reflexividade no envolvimento no trabalho em equipa e na satisfação grupal sejam escassas e apelem, por isso, ao desenvolvimento de novos estudos, West (1996) afirma que equipas que reflitam sobre o seu trabalho, os seus objetivos e funcionamento apresentam elevados níveis de satisfação. Esta afirmação é reforçada por Schippers et al. (2003), para quem existe um efeito positivo da reflexividade na satisfação. Para além disso, alguns estudos têm sugerido que equipas em que os elementos discutem sobre o funcionamento do grupo e os processos de tomada de decisão, partilhando objetivos e valores, desenvolvem sentimentos positivos, envolvendo-se no trabalho em equipa (e.g., Campelo, 2018; Gast, 2012).

## 2. Satisfação grupal

Estudada com base em diversas perspetivas (e.g., situacionais, disposicionais e interacionais) em diferentes modelos (e.g., unidimensionais ou multidimensionais) e em distintos níveis de análise, a satisfação no trabalho é considerada um constructo complexo, não existindo consenso em relação à sua definição e delimitação (Aziri, 2011).

Segundo Spector (1997), a satisfação no trabalho relaciona-se com a perceção geral que os indivíduos têm relativamente ao mesmo, às suas características e condições. Sendo assim, uma resposta emocional positiva corresponde a uma avaliação afetiva e/ou cognitiva dos trabalhadores face às experiências de trabalho ou do trabalho em si. Para alguns autores (e.g., Hulin & Judge, 2003; Meier & Spector, 2015), porém, além da componente afetiva e/ou cognitiva, a satisfação grupal pode, também, implicar respostas de cariz comportamental, onde a avaliação dos indivíduos em relação ao seu trabalho pode ter um carácter favorável ou desfavorável.

As causas que influenciam a satisfação no trabalho também não se têm mostrado consensuais na literatura. Na verdade são vários os fatores que podem influenciar a perceção dos indivíduos, tais como diferenças individuais e de personalidade (Judge, Heller, & Mount, 2002) e/ou características que digam respeito à própria natureza e contexto do trabalho. As necessidades pessoais, sociais e interpessoais constituem exemplos de diferenças individuais com influência na satisfação. O salário, as condições providenciadas pela organização ou a possibilidade de progressão na carreira, são exemplos de características relacionadas com o trabalho que poderão, também, influenciar a satisfação (Aziri, 2011; Li et al., 2009; Russell et al., 2004).

Judge e Klinger (2008), a respeito das causas da satisfação, dividiram as teorias existentes em três tipos: situacional, disposicional e interacional. As teorias situacionais afirmam que a natureza do trabalho e os seus aspetos ambientais são antecedentes da satisfação. Assim, características como as competências requeridas, o feedback recebido, os conflitos, a autonomia e a importância da tarefa são variáveis que influenciam a satisfação (Meier & Spector, 2015). A segunda categoria, disposicional, relaciona a satisfação no trabalho com as características da personalidade dos colaboradores. Desta forma, a satisfação será influenciada pelas diferenças individuais, como a autoeficácia, a autoestima e alguns fatores genéticos (Judge et al., 2002; Meier & Spector, 2015). Por fim, as teorias interacionais defendem que a satisfação será o resultado da interação entre fatores situacionais e disposicionais, já que a perceção individual acerca das características e/ou condições do trabalho, irá ser influenciada pela personalidade de cada indivíduo (Judge & Klinger, 2007).

Acerca da dimensionalidade da satisfação, também, não existe, consenso na comunidade científica. Com efeito, o constructo aparece descrito por alguns autores enquanto multidimensional, podendo ser medido com base em instrumentos, avaliando múltiplas facetas ou dimensões (e.g., *Job Descriptive Index*; *Minnesota Satisfaction Questionnaire*) [Locke, 1976; Weiss, Dawis, England, & Lofuist, 1966; Smith, Kendall, & Hullin, 1969]),

ou, descrito por outros, como unidimensional e medido com base numa questão global (e.g., *Overall Job Satisfaction* e o *Global Job Satisfaction* [Brayfield & Rothe, 1951; Brief, 1998]). A este respeito, Robbins (2007), não descorando a possível multidimensionalidade do constructo, afirma que a amplitude do conceito permite a sua análise através de uma questão global ou uma medida unidimensional. Na mesma linha, Brief (1998), que se posiciona na perspetiva unidimensional da satisfação, afirma que não existe suporte teórico que indique a importância de uma faceta da satisfação em detrimento de outras. Ainda no mesmo sentido, o estudo de Castillo e Cano (2004) mostrou correlações significativas entre o *Job Satisfaction Index*, que mede várias facetas deste constructo, e uma medida geral (de um só item), reforçando a posição dos autores que advogam que, embora a satisfação com o trabalho inclua diferentes aspetos, estes podem ser agregados num constructo global, unidimensional (Brief, 1998; Castillo & Cano, 2004; Dimas, Lourenço, & Rebelo, 2018), perspetiva que adotamos no presente trabalho.

A satisfação com a equipa de trabalho é um constructo a nível grupal, equiparado ao constructo de nível individual da satisfação com o trabalho. Poder-se-á definir a satisfação a nível grupal enquanto uma atitude resultante de uma avaliação que os membros do grupo fazem a respeito da equipa e do seu trabalho, assumindo, desta forma, uma componente afetiva e cognitiva (Dimas et al., 2018; Standier et al., 2015; Wiiteman, 1991). A satisfação pode variar consoante as características individuais de cada sujeito, tendo em conta as suas expectativas relativamente às relações interpessoais e aos resultados da tarefa. Este constructo engloba, assim, aspetos relacionados com o sistema da tarefa (e.g., grau de autonomia, responsabilidade e feedback de resultados) e com o sistema afetivo do grupo, variando em função das relações interpessoais, das características da tarefa e do desempenho de cada um (Aziri, 2011; Gruneberg, 1979; Li et al., 2009). O grau de satisfação grupal poderá, ainda, variar, de acordo com os diferentes aspetos da equipa de trabalho (Dimas, 2007), no que diz respeito, entre outros, à tomada de decisão grupal, à comunicação e clima mantidos entre os membros da equipa, ao tipo de liderança e à participação dos membros no trabalho desenvolvido pela equipa (Wiiteman, 1991; Li et al., 2009).

A satisfação, estudada como variável *input* ou mediadora no funcionamento grupal, tem demonstrado possuir impacto no desempenho dos trabalhadores, nos comportamentos de cidadania, no *burnout* e na saúde física e psicológica (Meier & Spector, 2015; Spector, 1997). Contudo, a maioria dos estudos trata a satisfação enquanto variável de *output*, ou seja, como um resultado dos processos/estados emergentes das equipas (e.g., Costa, Roe, & Taillieu 2001; Gladstein, 1984; Kozlowski & Ilgen, 2006), entendida como critério de eficácia grupal (Rico et al., 2011), perspetiva esta, que será adotada ao longo deste trabalho.

Wiiteman (1991), por exemplo, refere que os níveis de satisfação irão aumentar se os elementos da equipa tiverem a possibilidade de criticar e avaliar tarefas, criando novas ideias, promovendo a discussão de objetivos e demonstrando orientação para os resultados. O autor em questão refere-se a

atividades que encontramos na caracterização do constructo reflexividade, o que nos poderá levar a inferir que equipas com elevados níveis de reflexividade terão altos níveis de satisfação grupal (Gast, 2012). Da mesma forma, e segundo Costa et al. (2014b), equipas com elevados níveis de envolvimento serão mais propensas a ficar satisfeitas, já que tendem a partilhar sentimentos como entusiasmo, felicidade e bem-estar (Salanova, Llorens, & Schaufeli, 2011).

### **3. Envolvimento no trabalho em equipa**

Num mundo caracterizado pela mudança, as organizações tendem a potenciar os seus talentos, de modo a competir num mercado globalizado. Assim, o investimento no desenvolvimento do envolvimento no trabalho em equipa poderá ser encarado como uma vantagem competitiva (Bakker, 2017). No trabalho em equipa, a coordenação e sincronização entre os seus membros tem um papel fundamental para a sua ação coletiva. Deste modo, o sucesso das equipas depende do modo como os seus membros interagem uns com os outros na realização do trabalho (Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001). Com efeito, existe uma grande diferença entre trabalhar sozinho e trabalhar em equipa, facto que se reflete, também, ao nível do envolvimento, pois enquanto o envolvimento individual é essencialmente dependente dos recursos de trabalho, o envolvimento no trabalho em equipa, como um constructo coletivo, depende das ações individuais e das interações responsáveis pela criação de um padrão de comportamento partilhado (Morgeson & Hofman, 1999).

O envolvimento, a nível individual, é caracterizado por três dimensões: vigor, dedicação e absorção. O vigor representa altos níveis de energia, resiliência e determinação, expressando o investimento de esforços no trabalho e a persistência perante eventuais dificuldades. A dedicação refere-se a uma forte participação, sendo a expressão de um senso de significância, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio. A absorção representa um nível de atenção, focalizada no trabalho, relacionando-se com a capacidade dos indivíduos se abstrair do ambiente que os rodeia. Deste modo, o envolvimento no trabalho pode ser definido como um sentimento satisfatório e positivo relacionado com o trabalho (Bakker & Leiter, 2010; Schaufeli, Salanova, González-Rom, & Bakker, 2002). Trabalhadores envolvidos estão mais predispostos a esforçar-se e a superar expectativas, estando mais entusiasmados com o seu trabalho, o que poderá ter um impacto positivo na tarefa e no desempenho (Bakker, 2017).

Ao nível grupal, o envolvimento na equipa é definido como um estado emergente partilhado, de bem-estar, motivacional e gratificante, caracterizado, à semelhança do constructo ao nível individual, pelo vigor, dedicação e absorção. Este constructo revela-se, contudo, mais global e unitário a nível grupal do que individual, possuindo, a este nível, uma estrutura unifatorial e não tridimensional (Costa et al., 2014a; Costa et al., 2014b). Enquanto estado partilhado, a existência de envolvimento ao nível da equipa, pressupõe que os membros da mesma tenham perceções semelhantes (Costa et al., 2014b). Deste modo, o envolvimento no trabalho em equipa representa uma perceção comum que depende da interação entre

os seus membros (Costa et al., 2016), onde a construção de processo motivacional, bem como, a gestão de afetos e conflitos assumem um papel fundamental (Costa et al., 2014b; Costa et al., 2016). O envolvimento da equipa resulta, então, de um padrão comum de comportamento centrado nas ações individuais e nas interações estabelecidas entre os membros da equipa. Por outras palavras, o envolvimento no trabalho em equipa surge das ações interdependentes dos seus membros, do desenvolvimento de crenças, bem como das relações e sentimentos positivos que se despoletam no desempenho da tarefa (Costa et al., 2016).

Bakker, Albretch e Leiter (2011) referem que o contágio emocional entre os membros da equipa poderá ser um fator impulsionador do envolvimento na mesma. Na verdade, a transmissão de sinais não-verbais emotivos, como o tom de voz, a expressividade facial e o tempo de discurso utilizados no grupo, são automática e subconscientemente reproduzidos por cada um dos seus membros, conduzindo a experienciar estados emocionais semelhantes. Assim, o contágio emocional, potencialmente, é um mecanismo subjacente ao envolvimento na equipa, promovido pela interação regular entre os seus membros (Costa et al., 2014b; Torrente, Salanova, Llorens, & Schaufeli, 2012). Importa ainda notar que o envolvimento no trabalho e o comprometimento afetivo na equipa são constructos relacionados, mas distintos. Com efeito, enquanto o envolvimento, como vimos, pode ser definido como um estado de espírito coletivo positivo e satisfatório de bem-estar relacionado com o trabalho, quando falamos de comprometimento referimo-nos à ligação emocional e ao nível de identificação dos membros em relação à equipa (Darvish & Rezaei, 2011; Neiningger, Lehmann-Willenbrock, Kauffeld, & Henschel, 2010).

No que diz respeito à relação do envolvimento na equipa com outros aspetos relacionados com o funcionamento grupal, a definição de metas de desenvolvimento e desempenho, a estrutura do trabalho, o fornecimento de feedback e reconhecimento, o comportamento do líder, a autogestão, a realização de avaliações e consequente gestão do desenvolvimento dos trabalhadores poderão ser considerados antecedentes do envolvimento em equipa (Bakker, 2017; Costa et al., 2014b). Se considerarmos que os processos acima mencionados implicam o envolvimento da equipa em processos de reflexão sobre o grupo, sua tarefa e suas contingências, podemos pensar que a reflexividade será, também, um antecedente do envolvimento na equipa (Gast, 2012). Por outro lado, segundo Costa et al. (2014a), trabalhadores que estejam envolvidos nas suas equipas exibem uma atitude positiva em relação ao trabalho. Essas equipas revelam-se mais proativas, investindo no planeamento, na coordenação e definição de metas, fornecendo feedback e apoiando-se mutuamente (Costa et al., 2014b). Equipas que possuem um certo nível de envolvimento coletivo expressam, assim, motivação, confiança grupal e gestão eficaz de conflitos, mostrando-se propensas a sentimentos de satisfação (Costa et al., 2014a; Bakker, 2017).

#### **4. O papel mediador do envolvimento no trabalho em equipa na relação entre a reflexividade e a satisfação grupal**

Através da contextualização, que acabámos de realizar, das variáveis que são objeto de estudo no presente trabalho, foi já possível verificar que os diversos estudos têm evidenciado que tais variáveis se relacionam entre si. Embora os estudos que analisam as referidas relações sejam escassos, procuraremos, em seguida, apresentar alguma informação adicional para justificar, de forma mais cabal, a pertinência e relevância do nosso estudo, bem como o sentido das relações que nos propusemos analisar.

Ao nível da relação entre a reflexividade e a satisfação grupal, West (1996) refere que a satisfação da equipa, assim como a sua viabilidade e bem-estar, poderá ser influenciada pela reflexividade. No mesmo sentido, Schippers et al. (2003), num estudo incidindo sobre 54 equipas de 13 organizações, verificaram que o efeito da reflexividade na satisfação foi positivo. Assim, embora, como referimos já, os estudos sejam escassos, a literatura parece sugerir que equipas com elevados níveis de reflexividade terão, também, elevados níveis de satisfação.

Relativamente à relação entre a reflexividade e o envolvimento, Gast (2012) verificou que existe uma relação positiva entre as duas variáveis, sugerindo mesmo que a reflexividade é um antecedente do envolvimento. Os estudos de Campelo (2018), no mesmo sentido, apontaram para uma relação estatisticamente significativa e positiva entre aquelas variáveis. Os estudos sugerem, deste modo, que ao refletirem sobre os processos envolvidos nas tomadas de decisão, objetivos grupais e outros aspetos relacionados com o trabalho, os membros de uma equipa tenderão a sentir-se mais envolvidos no trabalho em equipa, mais vigorosos, dedicados e absorvidos.

Por fim, a literatura também sugere uma relação positiva entre o envolvimento na equipa e a satisfação (Costa et al., 2014b; Costa et al., 2016; Gaspar, 2016). Equipas que vivenciam e partilham experiências afetivas positivas, características do envolvimento no trabalho em equipa, estão, segundo Chi, Chung e Tsai (2011), mais propensas a ficarem satisfeitas, uma vez que a natureza afetiva destes dois constructos convergem (Costa et al., 2014b). No mesmo sentido, Salanova et al. (2011) realizaram uma investigação com grupos de estudantes e chegaram à conclusão que existe uma relação positiva entre o envolvimento no trabalho e a satisfação grupal. Esta relação foi, também, evidenciada por Gaspar (2016), para quem, quando os membros das equipas se sentem vigorosos, dedicados e absorvidos pelo seu trabalho, experienciam estados emocionais positivos que partilham com os seus colegas. Deste modo, equipas onde existe partilha de sentimentos de felicidade, entusiasmo e bem-estar relativos às suas tarefas e funções, tendem a partilhar outras emoções positivas, como a satisfação para com a equipa, os resultados do seu trabalho e as estratégias definidas pela mesma (Costa et al., 2016; Gaspar, 2016).

Em síntese, tendo em consideração os estudos acima mencionados, é plausível afirmar que a reflexividade se relaciona com a satisfação e com o envolvimento, sendo este último, por sua vez, um antecedente da satisfação.

Deste modo, o envolvimento poderá desempenhar um papel de mediador na relação entre a reflexividade e a satisfação.

## II – Objetivos

Considerando o enquadramento conceptual, que evidencia as relações entre os constructos em análise neste estudo, o principal objetivo desta investigação é estudar o papel mediador do envolvimento no trabalho em equipa na relação entre a reflexividade e a satisfação grupal. Como referido anteriormente, com base no quadro do modelo geral de funcionamento grupal de tipo IMOI, testaremos um modelo de mediação, no qual a reflexividade é a variável *input*, o envolvimento no trabalho em equipa será a variável mediadora e a satisfação a variável *output* (cf. Figura 1). Assim sendo, formulamos as seguintes hipóteses de investigação:

H1: A reflexividade da equipa está positiva e diretamente relacionada com a satisfação grupal

H2: A reflexividade da equipa está positivamente relacionada com o envolvimento no trabalho em equipa

H3: O envolvimento no trabalho em equipa está positivamente relacionado com a satisfação grupal

H4: O envolvimento no trabalho em equipa medeia a relação entre a reflexividade da equipa e a satisfação grupal.

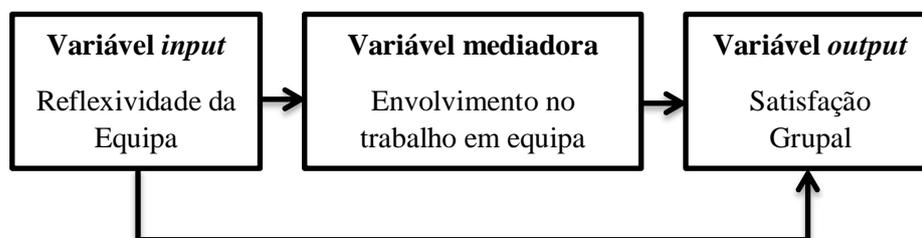


Figura 1. Modelo hipotético em análise

## III – Método

### 1. Amostra

Inicialmente, foram recolhidos os dados de 136 equipas, tendo-se administrado questionários a 136 líderes e a 576 membros de 85 organizações. Devido ao incumprimento de critérios considerados necessários para inclusão na amostra, como a percentagem de membros respondentes por equipa (50% ou superior foi considerado o critério de inclusão) ou o número mínimo de membros por equipa (três no mínimo), foram excluídas 24 equipas. A amostra foi, assim, reduzida para 513 membros e 112 líderes (correspondentes a 112 equipas). Em seguida, com base na frequência de valores omissos, foram eliminados os respondentes

com valor superior a 10% de valores ausentes, conforme aconselhado pela literatura (e.g., Bryman & Cramer, 2005) – 14 membros e um líder. Deste modo, o estudo realizado incidiu numa amostra constituída por 610 respondentes, entre os quais, 111 líderes e 499 membros, ou seja, analisou-se uma amostra de 111 equipas de 72 organizações.

Das organizações participantes, ao nível da sua dimensão, a classe mais representada é a que se refere a organizações compostas por até 10 trabalhadores, com uma percentagem de 32.1%. As organizações que constituem a amostra fazem parte de diferentes setores de atividade, sendo que o setor de comércio e serviços é o mais representado com uma percentagem de 63.6%, seguido do setor associativo (20%) e por último do setor industrial (16.4%). Relativamente às equipas, as áreas de atividade divergem entre serviços (39.4%), associativo (22%), comercial (16.5%), projeto (8.3%), administrativo (6.4%) e produção e gestão (ambos com 3.7%).

A antiguidade da equipa varia entre, aproximadamente, três meses e 46 anos, apresentando uma média de 8.47 anos com um desvio padrão de 9.13. As equipas são constituídas, em média, por cerca de seis elementos ( $DP=3.84$ ), variando entre os três e os 22 membros, com idades compreendidas entre os 18 e os 67 anos ( $M= 35.98$ ;  $DP= 11.42$ ), sendo a sua maioria do sexo feminino (61.7%). Relativamente às habilitações literárias, o 12º ano e a licenciatura são os graus de escolaridade mais representados, ambos com uma percentagem de 41.1%. Importa, ainda, referir que 55% dos membros possui formação em trabalho em equipa. A média de antiguidade dos membros na organização é de 9.68 anos ( $DP= 9.96$ ), variando entre um mês e 50 anos. Por sua vez, a média de antiguidade de cada membro na presente equipa é de 5.55 anos ( $DP=6.63$ ), em que o mínimo corresponde a aproximadamente um mês e o máximo a 43 anos.

Os líderes possuem idades compreendidas entre os 18 e os 67 anos ( $M=42.93$ ;  $DP=11.27$ ), sendo 54.6% do sexo masculino e 45.4% do sexo feminino. Na sua maioria possuem habilitações literárias ao nível do ensino superior, nomeadamente, licenciatura, mestrado ou doutoramento (68.8%). A média de tempo de liderança na respetiva equipa varia entre 1 mês e 27 anos ( $M=5.98$ ;  $DP=6.84$ ), sendo que os líderes possuem uma média de 14.82 anos de antiguidade na organização ( $DP=10.93$ ), variando entre três meses e 27 anos.

O grau de virtualidade das equipas da amostra variou entre 2.13% e 77.53%, com uma média de 33.71% ( $DP=16.02$ ).

## 2. Procedimento de recolha de dados

Na seleção das equipas a inquirir, foi utilizado como critério a definição de equipa adotada pelo grupo de investigação<sup>6</sup>. Ou seja, as equipas

---

<sup>6</sup> O presente estudo insere-se num projeto mais amplo relativo à incidência dos subgrupos e às competências emocionais no bem-estar e desempenho das equipas virtuais (VITEM). O projeto VITEM é um projeto internacional que envolve investigadores de diversas Universidades de Portugal (Universidade de Coimbra, Universidade de Aveiro e Universidade da Beira Interior) e de Espanha

selecionadas tinham de ser constituídas por um mínimo de três elementos, que são percebidos e se percebem como equipa, interagindo regularmente e de forma interdependente, tendo em vista pelo menos um objetivo comum (Lourenço et al., 2014). Era, ainda, fundamental que o líder fosse formalmente reconhecido pela equipa e que esta utilizasse algum meio de comunicação virtual na coordenação e execução das suas tarefas

O método de amostragem por conveniência ou acessibilidade (Hill & Hill, 2002) foi utilizado para a constituição da amostra. Deste modo, recorreu-se às redes de relações interpessoais, formais ou informais do grupo de investigação. Num primeiro contacto, pessoal e/ou via eletrónica (*e-mail*), o projeto foi apresentado, através de uma carta (cf. Anexo 1), aos representantes de organizações que poderiam possuir equipas que reunissem os critérios acima mencionados. Às empresas que manifestaram interesse no estudo, foi explicitado o projeto de investigação VITEM, tendo sido descritos, detalhadamente, os objetivos da investigação, o tipo de colaboração pretendida e os direitos e obrigações dos participantes e da equipa de investigação (cf. Anexo 2). A recolha de dados foi realizada pela nossa equipa de investigação, através do método do inquérito por questionário<sup>7</sup>, nos anos letivos de 2017/18 e 2018/19, entre os meses de outubro e dezembro. Procurou-se administrar os questionários presencialmente, sempre que possível, de modo a esclarecer potenciais questões/dúvidas. Nos casos em que isso não foi possível, solicitou-se que a administração dos questionários fosse levada a cabo pelo líder da equipa. Nas situações em que não foi possível uma aplicação presencial, os questionários foram respondidos através da sua versão *online*<sup>8</sup>. No processo de recolha de dados do estudo, foram cumpridas as normas éticas que legitimam a investigação na área da Psicologia, pois (a) garantiu-se a confidencialidade e o anonimato de todos os dados recolhidos, (b) asseguraram-se as condições que permitem o consentimento informado dos participantes, dado o carácter voluntário da investigação, (c) recusou-se a entrega de dados individuais, sendo que os dados foram analisados apenas a nível grupal, (d) causou-se o mínimo de transtorno possível à organização e

---

(Universidade de Valência e Universidade de Sevilha). Na equipa de investigação, entre outros investigadores nacionais e internacionais, incluíam-se, para além de nós, seis colegas, que também realizaram a sua investigação de mestrado, e que participaram na recolha de dados no ano letivo de 2018/2019: Adriana Moreira, Ana Bravo, Catarina Senra, Helena Baptista, Joana Dinis e Sara Silva. No ano letivo de 2017/2018, também, participaram na recolha de dados: Clara Campelo, Inês Carvalho, Liliana Bastos, Lúcia Silva, Mariana Sousa e Susana Santos.

<sup>7</sup>O questionário constitui uma técnica adequada ao estudo realizado, uma vez que permite a recolha de uma quantidade considerável de dados num curto espaço de tempo, atingindo um grande número de pessoas e abrangendo uma área geográfica mais ampla (Mitchell & Jolley, 2010).

<sup>8</sup>O questionário *online* foi construído com o recurso ao site: [www.limesurvey.org](http://www.limesurvey.org). Importa referir que 246 respondentes (187 membros e 59 líderes) preencheram o questionário através da versão *online*.

aos seus colaboradores e (e) não se disponibilizou a lista de endereços de *e-mail* fornecida para aplicação de questionários via online.

### 3. Instrumentos de medida

Conforme referido no ponto anterior da presente secção, utilizou-se o método do inquérito por questionário para medir as variáveis do modelo a testar no presente estudo (reflexividade, envolvimento no trabalho em equipa e satisfação grupal). Em simultâneo, foi avaliado o grau de virtualidade, bem como foram recolhidos alguns dados demográficos, nomeadamente, idade, género, habilitações literárias, antiguidade na organização e na equipa, dimensão da equipa e setor de atividade da organização e da equipa.

Tendo em consideração que esta dissertação integra uma equipa e projeto de investigação mais amplos<sup>9</sup>, as escalas utilizadas foram retiradas de um questionário que incluía, para além das utilizadas neste estudo, outras escalas, medindo outros constructos que, por não serem relevantes para este trabalho, não são apresentadas. Todas as escalas foram aplicadas na sua versão portuguesa.

**Reflexividade na tarefa:** Com o objetivo de medir a reflexividade da equipa, utilizou-se uma adaptação realizada por Tjosvold et al. (2004) da escala *Team Reflexivity* de Carter e West (1998), na sua versão portuguesa (cf. Anexo 3). Esta versão foi desenvolvida no âmbito da nossa equipa de investigação, por Campelo (2018). A escala de Tjosvold et al. (2004) é composta por 9 itens relativos à reflexividade sobre a tarefa, com uma escala de resposta do tipo Likert com 5 pontos que variam entre “1= *Discordo totalmente*” e “5= *Concordo totalmente*”.

Nos estudos de Campelo (2018), foram analisadas a dimensionalidade e a fiabilidade da escala, nomeadamente a consistência interna. No que respeita à análise da dimensionalidade, realizada através de análise fatorial exploratória com recurso ao método de Fatorização do Eixo Principal (PAF), os resultados apontaram, como esperado, para uma estrutura unidimensional. A escala ficou, no entanto, composta somente por 8 itens, dos 9 originais, uma vez que o item 4 da escala original foi eliminado, por revelar uma comunalidade baixa. A solução obtida explica 52.59% da variância. Quanto à consistência interna, Campelo (2018) obteve um valor de alfa de Cronbach de .90. Esta escala foi aplicada apenas aos membros das equipas.

**Envolvimento no trabalho em equipa:** Relativamente ao envolvimento no trabalho em equipa, utilizou-se a adaptação portuguesa da escala *Team Work Engagement* de Costa et al. (2014b), realizada por Tavares (2015), que foi administrada, apenas, aos membros da equipa. A escala é constituída por 9 itens avaliados numa escala de Likert com 7 opções, em que 1 corresponde a “*Discordo totalmente*” e 7 a “*Concordo totalmente*” (cf. Anexo 3). A escala adaptada por Tavares (2015) apresentou, nos seus estudos, um o alfa de Cronbach de .95. Posteriormente, os estudos de dimensionalidade e fiabilidade realizados pela equipa de investigação que integramos (Campelo, 2018; Lopes, 2018) reforçaram as boas qualidades psicométricas desta escala. Com recurso a uma análise fatorial exploratória

---

<sup>9</sup>Como referido já, este trabalho insere-se no âmbito do projeto VITEM.

através do método de Fatorização do Eixo Principal (PAF), a análise da dimensionalidade permitiu a emergência de uma estrutura unidimensional explicando 65.10% da variância. Na consistência interna foi obtido um valor de alfa de Cronbach de .93.

**Satisfação Grupal:** Na presente investigação utilizou-se a Escala de Satisfação com o Grupo de Trabalho (ESAGT) de Dimas et al. (2018) com o objetivo de medir a satisfação dos membros das equipas relativamente à sua equipa (cf. Anexo 3). Tendo por base o modelo sociotécnico (Trist & Bamforth, 1951) os autores desenvolveram a ESAGT, composta por sete itens que avaliam a satisfação dos membros relativamente a vários aspetos que descrevem o funcionamento do grupo, nomeadamente, desempenho, forma de trabalhar da equipa, forma como o líder organiza e coordena as atividades da equipa, relações entre os membros da equipa, relação entre os membros e o líder, papel desempenhado por cada membro na equipa e clima da equipa. A escala de resposta é de tipo *Likert* com 7 opções, na qual 1 corresponde a “*totalmente insatisfeito*” e 7 a “*totalmente satisfeito*”. Dimas et al. (2018), com o objetivo de analisar as qualidades psicométricas da ESAGT, realizaram três estudos com diferentes grupos de diversas organizações. Num primeiro estudo, através de uma Análise Fatorial Exploratória (pelo método de factorização pelo eixo principal e com extração livre de fatores) revelou-se a existência de uma estrutura unidimensional. Num segundo estudo confirmou-se a existência dessa estrutura unidimensional, através de uma Análise Fatorial Confirmatória. Os resultados relativos às medidas do ajustamento global do modelo conduziram, no entanto, à eliminação do item 3 da escala. No terceiro estudo, os autores procuraram avaliar a validade nomológica da ESAGT, tendo os resultados revelado a presença de correlações negativas com o conflito intragrupal e com as emoções negativas, demonstrando, também, a existência de uma correlação positiva com as emoções positivas.

Nos três estudos obtiveram-se valores de consistência interna superiores a .90 para o alfa de Cronbach, revelando que a escala possui adequada fiabilidade. Considerando os estudos de Dimas et al. (2018), nas análises efetuadas no estudo que realizámos foi utilizada a versão da ESAGT com 6 itens.

#### **Variáveis de Controlo:**

**Grau de virtualidade de uma equipa de trabalho:** Com o objetivo de medir o grau de virtualidade, com base no trabalho de De Jong et al. (2008), no âmbito das equipas virtuais, utilizou-se um indicador centrado na frequência de utilização de tecnologia para comunicar com o grupo (expressa em percentagem de utilização da tecnologia pela equipa, no mês anterior ao da recolha de dados), que inclui, também, o grau de sincronia da comunicação correspondente ao meio de comunicação e a riqueza desse meio. Este indicador considera nove itens correspondentes a diferentes tecnologias de comunicação (presencial, videoconferência, teleconferência, *chat*, rede social ou fórum, *e-mail*, plataforma eletrónica de partilha de documentos ou gestão de agenda e memorandos ou relatórios, outro). Os

respondentes necessitam de indicar a frequência de utilização de tecnologia (em percentagem), pelo grupo, “no último mês”, para cada meio de comunicação. A percentagem total deve perfazer 100%, sendo importante referir que os itens são apresentados segundo uma ordem decrescente de riqueza do meio de comunicação. Os meios de comunicação mais ricos correspondem a um maior nível de comunicação verbal e para-verbal, tendo um menor grau de virtualidade e níveis superiores de sincronia. Por sua vez, os meios de comunicação mais pobres correspondem a instrumentos que possuem poucos sinais de comunicação verbal e para-verbal, estando associados a baixos níveis de sincronia (comunicação que não ocorre em tempo real) e a elevados níveis de virtualidade (De Jong et al., 2008). Tendo por base o trabalho de Baltes, Dickson, Sherman, Bauer e LaGanke (2002), De Jong et al. (2008), após a indicação, pelos indivíduos, da percentagem de comunicação utilizada pelo grupo em cada item, calcularam uma pontuação para cada um dos itens, procedimento replicado nesta investigação. A pontuação, referida anteriormente, é obtida multiplicando o grau de virtualidade de cada meio de comunicação (que possui um valor em função da riqueza e sincronia) pela frequência de utilização do meio. O grau de virtualidade da equipa é, assim, obtido através da soma de todos os valores (um valor para cada item) a que será subtraído um valor de 100%. Por fim, importa salientar que relativamente ao item 9, correspondente a “outro: qual?”, no momento de análise das respostas inseridas nesta categoria, inseriu-se o valor no meio de comunicação que correspondesse, da melhor forma, à resposta dada pelos participantes.

Os dados relativos a esta variável de controlo foram medidos através dos questionários preenchidos pelos membros das equipas de trabalho, por se considerar mais representativa do que ocorre no interior da equipa ao nível dos processos de comunicação entre os membros.

**Dimensão da equipa:** a dimensão da equipa foi incluída como variável de controlo, pois diversos estudos mostram que a dimensão da equipa afeta os processos/estados emergentes grupais e os resultados da equipa (e.g., Hülsheger, Anderson, & Salgado, 2009).

A informação acerca da dimensão de cada equipa foi recolhida através do questionário aplicado aos líderes das equipas (cf. Anexo 4).

#### **4. Procedimentos de análise de dados**

Inicialmente, como mencionado na secção III, referente ao Método (mais especificamente na caracterização da amostra), foi realizada, em primeiro lugar, a eliminação das equipas não válidas (quer por problemas ao nível da representatividade de respostas por equipa, quer pelo não cumprimento do critério mínimo dos três membros). Em seguida procedeu-se à análise das respostas ausentes (*missing-values analysis*), eliminando-se os casos com percentagem superior a 10% de valores ausentes. Posteriormente procedeu-se ao estudo da distribuição dos valores omissos, ainda presentes na amostra, com o objetivo de os substituir. Através da

realização do teste MCAR<sup>10</sup> de Little para cada escala, nomeadamente, reflexividade da equipa, envolvimento no trabalho em equipa e satisfação grupal, verificou-se que, para todas as escalas a distribuição dos valores ausentes era aleatória ( $p \geq .05$ ). A imputação foi, por isso, efetuada pela média (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010).

Tendo em consideração, como mencionado anteriormente na caracterização dos instrumentos de medida, que as escalas utilizadas na investigação possuíam estudos anteriores que demonstravam boas qualidades psicométricas (cf., Campelo, 2018; Dimas et al., 2018; Lopes, 2018), em amostras semelhantes à utilizada, efetuou-se, para todas as escalas deste estudo, somente a análise da fiabilidade (através da estimativa do alfa de Cronbach, ou seja, da análise da consistência interna).

Considerando que os dados foram recolhidos a nível individual e que a investigação se situa a nível grupal, foi necessário proceder-se à agregação dos dados através do cálculo das pontuações médias obtidas pelos membros, para cada uma das escalas. Com o objetivo de justificar a agregação, calculou-se o Índice de James ( $r_{wg}$ ), proposto por James, Demaree e Wolf (1984), bem como os valores dos coeficientes de correlação intraclasses (*Intraclass correlation coefficient*) ICC (1) e ICC (2) (Bliese, 2000). Para a realização destes cálculos utilizou-se a ferramenta *Excel 2007 Tool for Computing Interrater Agreement (IRA) & Interrater Reliability (IRR) Estimates for Consensus Composition Constructs*, preparada por Biemann e Cole em 2014 e projetada para acompanhar o trabalho publicado por Biemann, Cole e Voelpel (2012).

Adotando uma *null distribution uniform*, normalmente utilizada quando não existem evidências para a aplicação de outra distribuição (Cohen, Doveh, & Nahum-Shani, 2009), verificou-se que todos os valores de  $r_{wg}$  eram superiores ao limiar de .70, considerando-se a existência de um forte acordo entre os membros nas respostas dadas (Brown & Hauenstein, 2005). Assim, a escala da reflexividade da equipa obteve um valor médio no cálculo de  $r_{wg}$  de .92, a escala do envolvimento no trabalho em equipa de .94 e a escala da satisfação grupal de .92.

Os valores de ICC (1) obtidos foram de .41 para a escala da reflexividade da equipa, de .37 para a escala do envolvimento no trabalho em equipa e de .29 para a escala da satisfação grupal. Em relação ao ICC (2) obtiveram-se valores de .75 para a reflexividade da equipa, de .73 para o envolvimento no trabalho em equipa e de .65 para a satisfação grupal. Todos os valores se encontram dentro dos recomendados na literatura (e.g., Bliese, 2000; Klein & Kozlowski, 2000).

Considerando os valores obtidos para o  $r_{wg}$  e os ICCs podemos justificar a agregação dos dados ao nível grupal.

Tendo em consideração o teste de hipóteses, efetuou-se, num primeiro momento, uma análise das correlações entre as variáveis em estudo: reflexividade da equipa, envolvimento no trabalho em equipa e satisfação grupal. Foram, também, incluídas nesta análise as variáveis de controlo: grau

<sup>10</sup> Assumindo que o teste é estatisticamente significativo, quando  $p < .05$ , rejeita-se a hipótese de que os valores ausentes estão distribuídos de forma aleatória.

de virtualidade e dimensão da equipa, pois alguns estudos indicam a influência das mesmas nos resultados (e.g., Brewer & Kramer, 1986; Gibson & Gibbs, 2006).

De seguida, testaram-se os pressupostos de aplicação da análise de regressão, nomeadamente ausência de *outliers* uni e multivariados, ausência de multicolinearidade, normalidade, linearidade e homoscedacidade dos resíduos (Tabachnick & Fidell, 2007). Não se verificou qualquer violação, pelo que todos os casos e variáveis foram mantidos para as análises a realizar.

As hipóteses foram testadas através da análise da mediação simples, (*simple mediation analysis*), com recurso ao PROCESS (uma macro desenvolvida para o SPSS por Hayes, 2013). Com recurso ao método *bootstrapping*, o PROCESS permite a construção de intervalos de confiança de 95% para efeitos indiretos (no estudo foram utilizadas 1000 estimativas *bootstrap* na construção dos intervalos). Na mediação simples, o efeito indireto é calculado através do produto dos coeficientes da variável independente para o mediador e do mediador para a variável dependente. O efeito indireto é estatisticamente significativo quando o zero não está incluído entre os limites, mínimo e máximo, dos intervalos de confiança.

#### IV - Resultados

##### 1. Qualidades psicométricas dos instrumentos de medida

Considerando que, conforme referimos já, estudos anteriores, com amostras semelhantes à desta investigação, demonstraram que as escalas utilizadas possuíam boas qualidades psicométricas, avaliou-se, apenas, a fiabilidade das mesmas. Os resultados permitiram verificar que todas as escalas possuíam alfas de Cronbach com valores superiores a .90. Assim, a escala da reflexividade da equipa apresentou um alfa de Cronbach de .91, a escala do envolvimento no trabalho em equipa um alfa de .94 e a escala da satisfação grupal um alfa de .91. Assim, podemos inferir que todas as escalas possuem uma consistência interna (fiabilidade) muito boa, de acordo com a classificação proposta por DeVellis (2003).

##### 2. Teste de hipóteses

Após a análise das estatísticas descritivas, e com o objetivo de testar as hipóteses do presente estudo, procedeu-se, numa primeira fase, à análise das correlações entre a reflexividade da equipa, o envolvimento no trabalho em equipa e a satisfação grupal, de modo a compreender a intensidade e a direção das relações entre as variáveis. As variáveis de controlo (dimensão da equipa e grau de virtualidade) foram, também, incluídas nestas análises.

As análises de correlação bivariada (cf. Tabela 1) permitiram-nos observar que as variáveis de controlo, dimensão da equipa e grau de virtualidade, não se encontram correlacionadas com nenhuma das restantes variáveis, tendo sido eliminadas de todas as análises seguintes (Becker, 2005). Por outro lado, verificou-se uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre a reflexividade da equipa e o

envolvimento do trabalho em equipa ( $r=.57$ ,  $p <.001$ ), assim como a reflexividade da equipa se correlacionou de forma positiva e estatisticamente significativa com a satisfação ( $r=.69$ ,  $p <.001$ ). Para além disso, a satisfação grupal, também, apresentou uma correlação positiva e estatisticamente significativa com o envolvimento no trabalho em equipa ( $r=.60$ ,  $p <.001$ ). Atendendo às especificações de Cohen (1988), a correlação entre essas variáveis (reflexividade da equipa, envolvimento no trabalho em equipa e satisfação grupal) é grande ( $r >.50$ ).

Tabela 1  
Correlações, Médias e Desvios-padrão das variáveis em estudo

Variável	M	DP	1	2	3	4	5
1. Dimensão da equipa	6.10	3.84	-				
2. Grau de virtualidade	33.71	16.02	.04	-			
3. Reflexividade da equipa	3.75	.71	-.04	.14	-		
4. Envolvimento no trabalho em equipa	5.22	.95	-.12	.18	.57***	-	
5. Satisfação Grupal	5.54	.95	-.16	.05	.69***	.60***	-

Nota.  $n = 111$ .

\*\*\*  $p < .001$ .

Em seguida, foi testado o modelo de mediação simples proposto. Como podemos verificar na tabela 2, a reflexividade da equipa encontra-se significativamente relacionada com o envolvimento no trabalho em equipa ( $a=.72$ ,  $EP=.10$ ,  $p <.001$ ), explicando 33% da variância dessa variável ( $R^2=.33$ ,  $F(1,109) = 53.58$ ,  $p <.001$ ). Por sua vez, num modelo que explica 53% da variabilidade da satisfação grupal ( $R^2=.53$ ,  $F(2,108) = 61.18$ ,  $p <.001$ ), conforme o sugerido no resultado da análise das correlações, a relação entre o envolvimento no trabalho em equipa com a satisfação grupal, após controlado o efeito da reflexividade grupal, mostrou-se estatisticamente significativa ( $b=.28$ ,  $EP=.07$ ,  $p <.001$ ). Observou-se, igualmente, um efeito direto da reflexividade da equipa na satisfação grupal ( $c'=.59$ ,  $EP=.09$ ,  $p <.001$ ). Por fim, a análise, através do método *bootstrapping*, do efeito indireto da reflexividade da equipa na satisfação grupal, através do envolvimento no trabalho em equipa, revelou um intervalo de confiança *bootstrap* que não incluía o valor zero, demonstrando, assim, que o efeito indireto é estatisticamente significativo (estimativa do produto  $ab=.20$ ,  $EP_{boot}=.08$ , 95% IC [.07, .37]). Considerando que no modelo em que se testaram os efeitos totais, diretos e indiretos da reflexividade grupal, os resultados mostraram um efeito direto estatisticamente significativo ( $c'=.59$ ,  $p <.001$ ), podemos afirmar que estamos perante uma mediação parcial do

envolvimento no trabalho em equipa, na relação entre a reflexividade da equipa e a satisfação grupal.

O conjunto de resultados obtidos permite suportar empiricamente todas as hipóteses por nós formuladas.

Tabela 2

*Análise de regressão para o modelo testado (Hipótese 4)*

VD/Preditor	b	95% IC			R <sup>2</sup>
		EP	LI	LS	
Envolvimento no trabalho em equipa					.33***
Reflexividade da Equipa	.72***	.10	.52	.91	
Satisfação grupal					.53***
Envolvimento no trabalho em equipa	.28***	.07	.13	.43	
Reflexividade da Equipa	.59***	.09	.41	.78	
Interação	.20	.08	.07	.37	

*Nota.*  $n = 57$ . VD = variável dependente.  $b$  = coeficiente de regressão não-estandardizado. EP = erro padrão. IC = intervalo de confiança. LI = limite inferior. LS = limite superior. Interação = efeito de regressão mediada.

\*\*\* $p < .001$ , bicaudal.

## V - Discussão

Esta investigação, realizada em contexto de equipas reais com algum grau de virtualidade, e ancorada numa abordagem de tipo IMOI, teve como principal objetivo o estudo do papel mediador do envolvimento no trabalho em equipa na relação entre a reflexividade e a satisfação grupal.

Como previsto na hipótese H1, verificamos a existência de uma relação positiva e direta entre a reflexividade e a satisfação grupal. Estes resultados convergem com o sustentado por West (1996), que afirma que equipas onde existe reflexão sobre o trabalho, discussão estratégica e análise de soluções, apresentam elevados níveis de satisfação. De igual modo, reforça o estudo desenvolvido por Schippers et al. (2003) que, ao analisarem o desempenho de algumas equipas, verificaram, tal como no nosso estudo, um efeito positivo da reflexividade na satisfação.

No que diz respeito à relação entre a reflexividade e o envolvimento no trabalho em equipa (H2), verificamos que existe uma relação positiva e estatisticamente significativa, tal como previsto. Embora os estudos que relacionam estas duas variáveis sejam escassos, uma vez que a investigação produzida tende a analisar, sobretudo, a relação entre a reflexividade e critérios de eficácia grupal como, por exemplo, a inovação (e.g., Farnese & Livi, 2015; Hammedi et al., 2011; Hoegl & Parboteeah, 2006; Lee, 2008; Tjoslvold et al., 2004), os nossos resultados vão ao encontro de alguns autores (e.g., Gast, 2012; Campelo, 2018) que têm sugerido que a reflexividade se relaciona positivamente com o envolvimento no trabalho em equipa, uma vez que, em equipas em que os membros partilham objetivos e valores comuns e discutem sobre o seu funcionamento, existe um

desenvolvimento de sentimentos positivos relativamente à equipa e aos seus processos.

Relativamente à relação entre o envolvimento no trabalho em equipa e a satisfação grupal verificamos que existe uma relação positiva e estatisticamente significativa, como previsto pela hipótese H3. Estes resultados sugerem que equipas que vivenciam e partilham experiências afetivas positivas, estão mais propensas a ficarem satisfeitas (Chi et al., 2011). Alguns autores evidenciam, também, a relação positiva entre o envolvimento no trabalho em equipa e a satisfação, indicando a natureza afetiva e convergente destes constructos (e.g., Costa et al., 2014b; Costa et al., 2016; Gaspar, 2016). Gaspar (2016), realçou que os estados emocionais positivos, partilhados e experienciados pelos membros de uma equipa, são consequentes de atitudes de dedicação, absorção e vigor para com a mesma. Assim, podemos inferir que a satisfação grupal poderá ser consequente do envolvimento no trabalho em equipa, uma vez que, a partilha de sentimentos de entusiasmo, felicidade e bem-estar relativos ao trabalho, tendem a despoletar outras emoções positivas, como a satisfação (Costa et al., 2016; Gaspar, 2016).

Os nossos resultados, e a literatura que evidenciamos, sugerem, deste modo, que a satisfação grupal e o envolvimento no trabalho em equipa constituem consequentes da reflexividade, sendo o envolvimento no trabalho em equipa um antecedente da satisfação grupal (e.g., Campelo, 2018; Chi et al., 2011; Gaspar, 2016; Gast, 2012). Assim, e de acordo com o previsto pela H4, verificamos que o envolvimento no trabalho em equipa medeia a relação entre a reflexividade da equipa e a satisfação grupal. No entanto, esta mediação é parcial, uma vez que, também, verificamos um efeito direto, estatisticamente significativo, da reflexividade da equipa na satisfação grupal. Assim, a reflexividade da equipa influencia a satisfação quer de forma direta quer, indiretamente, através da influência sobre o envolvimento no trabalho em equipa.

De uma forma sintética e no global, os nossos resultados sugerem que equipas que reflitam sobre o seu funcionamento, partilhando objetivos, estratégias e valores, estarão mais envolvidas no trabalho, demonstrando vigor, motivação e absorção, encontrando-se também mais satisfeitas.

## **VI - Conclusão**

Com a crescente globalização dos mercados, a resposta rápida, inovadora e flexível proporcionada pelas equipas de trabalho, tornou-se numa estratégia de atuação importante nas organizações, permitindo uma adaptação a um ambiente volátil, ambíguo, dinâmico, complexo e competitivo.

As novas tecnologias da informação e da comunicação e a criação de redes de cooperação e integração virtuais possibilitaram a emergência de equipas virtuais, um domínio pouco explorado, que poderá possuir características distintas das equipas, ditas, tradicionais. Deste modo, consideramos relevante estudar equipas virtuais, em contexto real. No presente trabalho, focámo-nos na reflexividade da equipa, no envolvimento

do trabalho em equipa e na satisfação grupal. Tendo por base uma abordagem do tipo IMOI, o presente estudo, teve como objetivo principal a compreensão da relação entre estas variáveis. Assim, analisámos a influência da reflexividade na satisfação grupal, considerando o envolvimento no trabalho em equipa como variável mediadora.

Com base numa revisão da literatura que suportou o desenvolvimento do nosso conjunto de hipóteses, realizámos um estudo empírico em que procurámos testar as relações que formulámos nas referidas hipóteses. Os resultados do estudo efetuado sustentam todas as hipóteses por nós formuladas, tendo-se verificado que existe um efeito direto e indireto da reflexividade da equipa na satisfação grupal. Ou seja, as práticas reflexivas em equipa relacionam-se diretamente com o nível de satisfação grupal (H1), sendo também um antecedente do envolvimento no trabalho em equipa (H2). Por sua vez, o envolvimento no trabalho em equipa é um antecedente da satisfação grupal (H3), desempenhando, ainda, um papel de mediação na relação entre a reflexividade e a satisfação grupal (H4). Assim, a reflexividade da equipa relaciona-se, também, com a satisfação grupal por via do envolvimento no trabalho em equipa. Não foram, no entanto, observadas relações significativas entre as variáveis em estudo e as variáveis de controlo, grau de virtualidade e dimensão da equipa. Este facto poderá ter-se devido à reduzida variabilidade das equipas no que diz respeito ao grau de virtualidade, o que constitui uma limitação desta investigação.

Não obstante, o trabalho realizado produziu evidências que reforçam a literatura que se tem dedicado a analisar as relações entre as variáveis que estudámos (e.g., Campelo, 2018; Chi et al., 2011; Costa et al., 2014b; Costa et al., 2016; Gaspar, 2016; Gast, 2012; Schippers et al., 2003; West, 1996).

Adicionalmente, em nossa opinião, o estudo que realizámos, e que incidiu numa amostra de mais de 100 equipas de trabalho (o que constitui uma mais valia desta investigação), contribui para mostrar que existem vantagens em que líderes e gestores de equipas se focalizem na importância da reflexividade e do envolvimento no trabalho em equipa no desenvolvimento da satisfação grupal. Assim, equipas que possuam hábitos de reflexão, ou seja, membros que reflitam abertamente sobre os objetivos, as estratégias e os processos do grupo, perspetivando uma melhoria contínua desses processos, poderão experimentar sentimentos de entusiasmo, motivação, energia e felicidade, estando envolvidos no trabalho da equipa e, também, satisfeitos com a mesma. Para além disso, acreditamos que abrimos campo à realização de novos estudos, que possam enriquecer e aprofundar o trabalho realizado.

Apesar de os resultados suportarem as hipóteses propostas, consideramos que o estudo contém limitações, a ter em conta em futuras investigações. Para além do que já foi mencionado (nomeadamente a reduzida variabilidade da virtualidade), o desenho transversal do estudo constitui um obstáculo à inferência empírica da causalidade das relações. A utilização de questionários autoadministrados pode ter conduzido a respostas com origem no efeito da desejabilidade social (os respondentes podem ter tido a tendência para transmitir uma imagem positiva do seu grupo).

Acrescenta-se que os factos de a) se ter utilizado somente uma fonte de recolha de informação (os membros do grupo) para as variáveis analisadas; b) as variáveis terem sido aferidas apenas através da técnica do questionário, tendo-se recorrido somente a medidas de autorrelato; e c) uma parte dos respondentes ter utilizado a via *on-line*, através de uma aplicação informática com o qual poderiam não estar familiarizados, poderão ter contribuído para um erro sistemático ou de contaminação devido ao método utilizado (Conway, 2002). Importa notar, no entanto, que uma vez que as análises foram realizadas ao nível grupal os problemas que acabámos de identificar poderão ter sido atenuados (Conway, 2002).

Para além disso, a utilização do método de amostragem por conveniência ou acessibilidade, poderá ter enviesado os resultados, especialmente no que diz respeito a implicações ao nível da generalização dos mesmos, uma vez que a amostra foi constituída apenas por organizações portuguesas, não nos permitindo concluir que em outros países e culturas os resultados seriam os mesmos.

Relativamente a estudos futuros, ao nível da reflexividade, propomos que se tenha por base a escala original de Carter e West (1998), por estar dividida em duas dimensões, a reflexividade sobre a tarefa e a reflexividade social, uma vez que nos focámos somente na reflexividade da tarefa, à semelhança de outros estudos (e.g., Tjosvold et al., 2004). Adicionalmente, acreditamos, que seria pertinente adotar um desenho longitudinal com o objetivo de inferir causalidade empírica entre as variáveis, sendo, também relevante, incluir outras variáveis no modelo que testámos (por exemplo, o bem-estar dos membros da equipa, o comprometimento afetivo, o conflito intragrupal e o estilo de liderança). Por fim, e reforçando a necessidade de continuar a expandir o conhecimento nesta área, seria importante a adoção de uma abordagem multimétodo.

Apesar das limitações apontadas, consideramos que o trabalho que realizámos constitui um contributo válido, útil e utilizável no contexto da investigação e intervenção em equipas de trabalho.

### Bibliografia

- Andres, H. P. (2002). A comparison of face-to-face and virtual software development teams. *Team Performance Management*, 8, 39–48.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management Research and Practice*, 3(4), 77-86.
- Bakker, A. B. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics*, 46(2), 67-75.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28. doi:10.1080/1359432x.2010.485352
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Hove, UK: Psychology Press
- Baltes, B. B., Dickson, M. W., Sherman, M. P., Bauer, C. C., & LaGanke, J. S. (2002). Computer-mediated communication and group decision making: a meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 87(1), 156-79. doi:10.1006/obhd.2001.2961
- Becker, T. E. (2005). Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations. *Organizational Research Methods*, 8(3), 274-289.
- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & Organization Management*, 27(1), 14-49. doi:10.1177/1059601102027001003
- Biemann, T., Cole, M. S., & Voelpel, S. (2012). Whithin-group agreement: On the use (and miuse) or rwg and rwg(j) in leadershipresearch and some best practice guidelines. *The Leadership Quarterly*, 23, 66-80.
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein, & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations* (pp. 349-381). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An Index of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307-311.
- Brewer, M. B., & Kramer, R. M. (1986). Social Identity and Cooperation in Social Dilemmas. *Rationality and Society*, 18(4), 443-470.
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and Around Organizations*. Sage: Thousand Oaks, CA.

- Brown, R. D., & Hauenstein, N. M. (2005). Interrater agreement reconsidered: An alternative to the rwg indices. *Organizational Research Methods*, 8(2), 165-184. doi:10.1177/1094428105275376
- Bryman, A., & Cramer, D. (2005). *Quantitative data analysis with SPSS 12 and 13: A guide for social scientists* (1<sup>st</sup> ed.). London: Routledge.
- Campelo, C. N. (2018). *Como promover o comprometimento afetivo para com a equipa: o papel da reflexividade e do envolvimento* (Dissertação de mestrado não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Carter, S. M., & West, M. A. (1998). Reflexivity, effectiveness, and mental health in BBC-TV production teams. *Small Group Research*, 29(5), 583-601.
- Castillo, J. X., & Cano, J. (2004). Factors explaining job satisfaction among faculty. *Journal of Agricultural Education*, 45(3), 65-74.
- Chen, M. (2007). Entrepreneurial leadership and new ventures: Creativity in entrepreneurial teams. *Creativity and Innovation Management*, 16(3), 239-249. doi:10.1111/j.1467-8691.2007.00439.x
- Chi, N., Chung, Y., & Tsai, T. (2011). How do happy leaders enhance team success? The mediating roles of transformational leadership, group affective tone, and team processes. *Journal of Applied Sociology and Psychology*, 41, 1421-54.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2<sup>nd</sup> ed.). USA: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of management*, 23(3), 239-290. doi:10.1016/S0149-2063(97)90034-9
- Cohen, A., Doveh, E., & Nahum-Shani, I. (2009). Testing agreement for multi-item scales with the indices  $r_{WG(j)}$  and  $AD_{M(j)}$ . *Organizational Research Methods*, 12(1), 148-164. doi:10.1177/1094428107300365
- Cohen, S. G., & Gibson, C.B. (2003). *In the beginning: Introduction and framework*. In C. B. Gibson & S. G. Cohen (Eds.), *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness* (1<sup>st</sup> ed., pp. 1-14). San Francisco: Jossey-Bass.
- Conway, J. M. (2002). Method variance and method bias in industrial and organizational psychology. In S. G. Rogelberg (Ed.), *Handbook of research methods in industrial and organizational psychology* (pp. 344-365). Oxford: Blackwell Publishing.
- Costa, P. L., Passos, A. M., & Bakker, A. B. (2014a). Team work engagement: A model of emergence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 414-436. doi:10.1111/joop.12057.

- Costa, P. L., Passos, A. M., & Bakker, A. B. (2014b). Empirical validation of the team work engagement construct. *Journal of Personnel Psychology, 13*, 34-45. doi:10.1027/1866-5888/a000102.
- Costa, P. L., Passos, A. M., Bakker, A. B. (2016). The work engagement grid: predicting engagement from two core dimensions. *Journal of Managerial Psychology, 31*(4), 774-789.
- Costa, A. C., Roe, R. A., & Taillieu, T. (2001). Trust within teams: The relation with performance effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 10*, 225-244. doi:10.1080/13594320143000654
- Darvish, H., & Rezaei, F. (2011). The impact of authentic leadership on job satisfaction and team commitment. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society, 6*(3), 421-436.
- De Guinea, A. O., Webster, J., & Staples, D. S. (2012). A meta-analysis of the consequences of virtualness on team functioning. *Information & Management, 49*(6), 301-308. doi:10.1016/j.im.2012.08.003.
- De Jong, R., Schalk, R., & Cursçeu, P. L. (2008). Virtual communicating, conflicts and performance in teams. *Team Performance Management, 14*(7/8), 364-380. doi:10.1108/13527590810912331
- DeVellis, R. F. (2003). *Scale development: Theory and applications* (2<sup>nd</sup> ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Dimas, I. (2007). *(Re)pensar o conflito intragrupal: Níveis de desenvolvimento e eficácia* (Dissertação de Doutoramento não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Rebelo, T. (2018). Escala de satisfação com o grupo de trabalho (esagt): construção e estudos de validação. *Avances en Psicología Latinoamericana, 36*(1), 197-210.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*, 350-383.
- Farnese, M. L., & Livi, S. (2015). How reflexivity enhances organizational innovativeness: the mediation role of team support for innovation and individual commitment. *Knowledge Management Research & Practice, 14*(4), 525-536. doi:10.1057/kmrp.2015.13
- Gaspar, C. R. (2016). *The Impact of Team Work Engagement on Team Satisfaction and the Role of Psychological Safety as a Moderator* (Dissertação de mestrado). Universidade Católica Portuguesa, Lisboa.
- Gast, I. (2012). *Individual work engagement and team work engagement: (new) antecedents and consequences* (Dissertação de Mestrado). University of Twente, Enschede.

- Gibson, C. B., & Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative Science Quarterly*, 51(3), 451-495. doi:10.2189/asqu.51.3.451
- Gibson, C. B., Porath, C. L., Benson, G. S., & Lawler, E. E. (2007). What results when firms implement practices: The differential relationship between specific practices, firm financial performance, customer service, and quality. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1467-1480.
- Gladstein, D. L. (1984). Groups in context: a model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29, 499-517. doi:10.2307/2392936
- Griffin, M. A., Patterson, M. G., & West, M. A. (2001). Job satisfaction and teamwork: The role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 537-550.
- Gruneberg, M. M. (1979). *Understanding job satisfaction*. New York: Wiley.
- Hammedi, W., Van Riel, A. C., & Sasovova, Z. (2011). Antecedents and Consequences of Reflexivity in New Product Idea Screening. *Journal of Product Innovation Management*, 28(5), 662-679. doi:10.1111/j.1540-5885.2011.00831.x
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis* (7<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: The Guilford Press.
- Hill, S. N. (2008). *Virtual team member performance and aiability: The influence of individual characteristics* (Dissertação de Mestrado). Faculty of the Graduate School of the University of Maryland, College Park.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2012). *Investigação por questionário* (2<sup>nd</sup> ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Hoegl, M., & Parboteeah, K. P. (2006). Team reflexivity in innovative projects. *R and D Management*, 36(2), 113-25.
- Hulin, C. L., & Judge, T. A. (2003). Job Attitudes. In W. C. Borman, D. R. Ligen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology* (pp. 255-276). Hoboken, NJ: Wiley.
- Hülshager, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1128-1145. doi:10.1037/a0015978

- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From Input-Process-Output models to IMO models. *Annual Review of Psychology, 56*, 517–543.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology, 69*(1), 85-98. doi:10.1037/0021-9010.69.1.85
- Johnson, S. K., Bettenhausen, K., & Gibbons, E. (2009). Realities of working in virtual teams: Affective and attitudinal outcomes of using computer-mediated communication. *Small Group Research, 40*(6), 623-649. doi:10.1177/1046496409346448
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of job satisfaction and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*, 530-541.
- Judge, T. A., & Klinger, R. (2007). Job Satisfaction: Subjective Well-Being at Work. In M. Eid & R. Larsen (Eds.), *The Science of Subjective Well-Being* (pp. 393-413). New York: Guilford Publications.
- Kirkman, B. L., & Mathieu, J. E. (2005). The dimensions and antecedents of team virtuality. *Journal of Management, 31*(5), 700-718. doi:10.1177/0149206305279113
- Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. (2000). From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational Research Methods, 3*(3), 211-236. doi:10.1177/109442810033001
- 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.
- Konradt, U., Otte, K., Schippers, M. C., & Steenfatt, C. (2015). Reflexivity in Teams: A Review and New Perspectives. *The Journal of Psychology, 150*(2), 153-174. doi:10.1080/00223980.2015.1050977
- Lee, L. T. (2008). The effects of team reflexivity and innovativeness on new product development performance. *Industrial Management & Data Systems, 108*(4), 548-569. doi:10.1108/02635570810868380
- Li, F., Li, Y., & Wang, E. (2009). Task Characteristics and Team Performance: The Mediating Effect of Team Member Satisfaction. *Social Behavior and Personality, 37*(10), 1373-1382.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Lopes, D. F. S. (2018). *O papel mediador do envolvimento no trabalho em equipa na relação entre a confiança e a viabilidade grupal em equipas com algum grau de virtualidade* (Dissertação de mestrado não publicada).

- publicada). Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Lourenço, P. R. (2002). *Conceções e Dimensões da Eficácia Grupal: Desempenho e Níveis de Desenvolvimento* (Dissertação de Doutoramento não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Lourenço, P. R., Dimas, I. D., & Rebelo, T. (2014). Effective workgroups: The role of diversity and culture. *Journal of Work and Organizational Psychology, 30*, 123-132. doi:10.1016/j.rpto.2014.11.002
- Mathieu, J. E., Hollenbeck, J. R., Van Knippenberg, D., & Ilgen, D. R. (2017). A century of work teams in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 452-467. doi:10.1037/apl0000128
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review, 26*, 356–376. doi:10.2307/259182
- Martins, L. L., Gilson, L. L., & Maynard, M. T. (2004). Virtual teams: What do we know and where do we go from here?. *Journal of Management, 30*(6), 805-835. doi:10.1016/j.jm.2004.05.002
- McGrath, J. E. (1964). *Social psychology: A brief introduction*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Meier, L. L., & Spector, P. E. (2015). *Job Satisfaction*. In Wiley encyclopedia of management (pp. 1–3). Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd. doi:10.1002/9781118785317
- Mesmer-Magnus, J. R., DeChurch, L. A., Jimenez-Rodriguez, M., Wildman, J., & Shuffler, M. (2011). A meta-analytic investigation of virtuality and information sharing in teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 115*(2), 214-225. doi:10.1016/j.obhdp.2011.03.002
- Mitchell, M. L., & Jolley, J. M. (2010). *Research design explained* (7<sup>th</sup> ed.). USA: Cengage Learning.
- Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (1999). The structure and function of collective constructs: Implications for multilevel research and theory development. *Academy of Management Review, 24*, 249–265. doi:10.2307/259081
- Neininger, A., Lehmann-Willenbrock, N., Kauffeld, S., & Henschel, A. (2010). Effects of team and organizational commitment – A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior, 76*(3), 567-579. doi:10.1016/j.jvb.2010.01.009
- Potter, R. E. & Balthazard, P. A. (2002) Virtual team interaction styles: assessment and effects. *International Journal of Human-Computer Studies, 56*, 423–443.

- Riemer, K., & Vehring, N. (2012). Virtual or vague? A literature review exposing conceptual differences in defining virtual organizations in IS research. *Electronic Markets*, 22(4), 267-282.
- Rico, R., Hera, C. M. A., & Tabernerero, C. (2011). Work team effectiveness, a review of research from the last decade. *Psychology in Spain*, 15(1), 57-79.
- Robbins, S. P. (2007). *Comportamento organizacional* (11<sup>th</sup> ed.). São Paulo: Prentice-Hall.
- Russell, S. S., Spitzmuller, C., Lin, L. F., Stanton, J. M., Smith, P. C., & Ironson, G. H. (2004). Shorter can also be better: The abridged Job in General Scale. *Educational and Psychological Measurement*, 64, 878–893. doi:10.1177/0013164404264841
- Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W.B. (2011). Yes, I can, I feel good, and I just do it! On gain cycles and spirals of efficacy beliefs, affect, and engagement. *Applied Psychology: An International Review*, 60, 255-285.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). *The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory actor analytic approach*. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. doi:10.1023/a:1015630930326
- Schippers, M. C., Edmondson, A. C., & West, M. A. (2014). Team reflexivity as an antidote to team information-processing failures. *Small Group Research*, 45(6), 731-769.
- Schippers, M. C., Den Hartog, D. N., Koopman, P. L., & Wienk, J. A. (2003). Diversity and team outcomes: the moderating effects of outcome interdependence and group longevity and the mediating effect of reflexivity. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 779-802. doi:10.1002/job.220
- Schippers, M. C., Homan, A. C., & Van Knippenberg, D. (2013). To reflector not to reflect: Prior team performance as a boundary condition of the effects of reflexivity on learning and final team performance. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 6-23.
- Schippers, M. C., West, M. A., & Dawson, J. F. (2012). Team Reflexivity and Innovation. *Journal of Management*, 41(3), 769-788. doi:10.1177/0149206312441210
- Schweitzer, L., & Duxbury, L. (2010). Conceptualizing and measuring the virtuality of teams. *Information Systems Journal*, 20(3), 267-295. doi:10.1111/j.1365-2575.2009.00326.x
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: A strategy for the Study of Attitudes*. Rand McNally: Chicago.

- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks: CA, Sage Publications.
- Standier, R. L., Raes, L. R., Peus C., Passos, A. M., Santos, C. M., & Weisweiler, S. (2015). Time in teams: cognitions, conflict and team satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 30(6), 692 – 708.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5<sup>th</sup> ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Tavares, D. F., (2015). *Team Work Engagement and the Impact on Team Adaptation* (Dissertação de Mestrado). Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.
- Tjosvold, D., Tang, M. M., & West, M. (2004). Reflexivity for Team Innovation in China. *Group & Organization Management*, 29(5), 540-559.
- Toledo, L. A. & Loures, C. A. (2006). Organizações virtuais. *Cadernos EBAPE*, 4 (2), p. 117.
- Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2012). Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicothema*, 24, 106-112.
- Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychologic consequences of the longwall method of coal-getting. *Human Relations*, 4, 3-38.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., Loufist, L. H., & England, G. W. (1966). *Instrumentation for the Theory of Work Adjustment*. University of Minnesota, Minneapolis.
- West, M. A. (1996). Reflexivity and work group effectiveness: A conceptual integration. In M. A. West (Ed.), *Handbook of work group psychology* (pp. 555–579). Chichester, UK: Wiley.
- Widmer, P. S., Schippers, M. C., & West, M. A. (2009). Recent Developments in Reflexivity Research: A Review. *Journal Psychologie des Alltagshandents*, 2(2), 2-11.
- Wiiteman, H. (1991). Group Member Satisfaction. *Small Group Research*, 22(1), 24–58. doi:10.1177/1046496491221003

## **Anexos**

Anexo 1: Carta de Apresentação

Anexo 2: Projeto de Investigação (VITEM)

Anexo 3: Questionário dos Colaboradores

Anexo 4: Questionário dos Líderes

## **Anexo 1: Carta de Apresentação**



Coimbra, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018

Exmo/a. Senhor/a Doutor/a \_\_\_\_\_

Dirigimo-nos a V. Exa. na qualidade de estudantes de mestrado da Universidade de Coimbra. No âmbito dos projetos de investigação de mestrado que estamos a realizar na área de Psicologia do Trabalho e das Organizações, sob a orientação da Prof.<sup>a</sup> Doutora Isabel Dórdio Dimas (Univ. Aveiro), Prof. Doutor Paulo Renato Lourenço (Univ. Coimbra) e Prof.<sup>a</sup> Doutora Teresa Rebelo (Univ. Coimbra), na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, propomo-nos estudar alguns processos de funcionamento dos grupos/equipas de trabalho virtuais ou com algum grau de virtualidade.

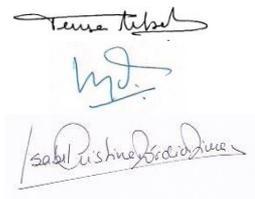
Para levar a cabo esta investigação pretendemos aplicar, em diferentes organizações e em dois momentos distintos, um questionário a vários grupos/equipas de trabalho e aos respetivos líderes. O primeiro momento decorrerá entre os meses de outubro e novembro de 2018 e o segundo durante os meses de dezembro de 2018 e janeiro de 2019. O tempo estimado para o preenchimento de cada questionário ronda os 20 minutos para os membros e os 7 minutos para os líderes.

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

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

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

Com os melhores cumprimentos,



Teresa Têbal  
M.J.  
Isabel Cristina Rodrigues

(P'la equipa de investigação)

Contactos |

Adriana Moreira

adrianamoreira214301@gmail.com

912790459

Ana Rita Bravo

arbravo00@gmail.com

969396906

Catarina Gouveia

catarina.gouveia94@gmail.com

969600649

Catarina Senra

ca.ty.4@hotmail.com

926747043

Joana Dinis

joanamargarida.26@gmail.com

965553132

Sara Liliana

Silvasaralilianasilva@gmail.com

961830315

## **Anexo 2: Projeto de Investigação (VITEM)**



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

**Projeto de Colaboração em Investigação**

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

**1. Introdução e Objetivos**

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

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

Em Portugal, a investigação do Projeto VITEM é coordenada por Paulo Renato Lourenço (Univ. Coimbra), Teresa Rebelo (Univ Coimbra), Isabel Dimas (Univ. Aveiro) e Marta Alves (Univ. da Beira Interior) e inclui a realização de diversos estudos. Alguns dos estudos serão realizados por estudantes do último ano do Mestrado Integrado em Psicologia,  
 da Faculdade de Psicologia

e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, no âmbito das suas dissertações de mestrado, sob supervisão científica dos Doutores Paulo Renato Lourenço, Teresa Rebelo e Isabel Dimas.

## **2. Equipa responsável pela realização dos estudos**

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

- Adriana Moreira
- Ana Rita Bravo
- Catarina Gouveia
- Catarina Senra
- Joana Dinis
- Sara Liliana Silva

### **Orientação:**

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

## **3. Variáveis em estudo:**

- Aprendizagem grupal – processo contínuo de reflexão e ação, voltado para a obtenção e processamento de informação, com o objetivo de detetar, compreender e adaptar melhor a equipa às mudanças do meio ambiente, melhorando a sua eficácia;

- Bem-estar afetivo individual – sentimentos/emoções vivenciados por uma pessoa;

- Capacidade de expressão de emoções – capacidade de os indivíduos, numa relação, expressarem, mais as suas emoções, quer as positivas quer as negativas, de uma forma construtiva;

- Capital psicológico das equipas – estado psicológico positivo caracterizado por atributos como a autoeficácia, o otimismo, a esperança e a resiliência;

- Comprometimento afetivo com a equipa – caracteriza-se pela forte convicção e aceitação dos objetivos e valores da equipa à qual se pertence, vontade de exercer esforços consideráveis em nome desta e pelo forte desejo de continuar a ser seu membro;

- Confiança grupal – capacidade de os membros de uma equipa confiarem uns nos

outros, existindo assim cooperação e partilha de ideias;

- Conflito intragrupal – divergência de perspectivas no seio do grupo, percebida como geradora

de tensão por pelo menos uma das partes envolvidas numa determinada interação;

- Envolvimento no trabalho em equipa – envolvimento dos colaboradores com o trabalho de equipa. É composto por três componentes: vigor, dedicação e absorção;

- Faultlines/Presença de subgrupos – linhas hipotéticas de divisão que podem repartir um grupo em subgrupos com base num ou mais atributos, gerando subgrupos relativamente homogêneos;

- Gestão do trabalho de equipa – grau em que os membros da equipa estruturam a realização do seu trabalho, através do planeamento, de maneira a que consigam organizar e facilitar a implementação de novas práticas na equipa, bem como acompanhar a realização do trabalho;

- Grau de Virtualidade – refere-se à medida em que a interação de uma equipa se encontra dependente das tecnologias de comunicação, sendo esta virtualidade compreendida como um continuum que vai desde um polo "nada virtual" (referente a equipas que interagem exclusivamente cara-a-cara) para um polo "totalmente virtual" (correspondente a equipas virtuais, cujos membros não se encontram num mesmo local);

- Reflexividade da equipa sobre a tarefa – medida em que os membros da equipa refletem e adaptam coletivamente os objetivos, estratégias e processos da equipa;

- Regulação emocional – conjunto de processos através dos quais o indivíduo influencia as emoções que experiencia, o momento da sua ocorrência e a sua expressão;

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

#### **4. Amostra e participação das organizações**

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

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

A recolha de dados acontecerá em dois períodos, em datas a acordar com a organização. O primeiro decorrerá durante os meses de outubro e novembro e o segundo durante os meses de dezembro e janeiro de 2018-2019.

### **5. Formas de recolha de informação e tempo previsto**

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

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

### **6. Direitos e obrigações da equipa de investigação**

A equipa de investigação tem direito a:

- Não fornecer quaisquer resultados do estudo caso haja interrupção da participação ou recolha incompleta de informação;
- Devolver os resultados do estudo somente nas condições de a organização (1) aceitar que esses dados sejam devolvidos num formato que proteja a identidade dos participantes e (2) garantir que a informação recolhida nunca será utilizada com a finalidade de avaliar o desempenho dos colaboradores envolvidos;
- Fornecer os resultados somente aquando da conclusão do estudo.

### **7. A equipa de investigação tem o dever de:**

- Assegurar condições que permitam e garantam o consentimento informado dos participantes;
- Garantir a confidencialidade e o anonimato de todos os dados recolhidos e cumprir as demais normas éticas que regulamentam a investigação na área da Psicologia;
- Recusar a entrega de dados e resultados individuais, quer referentes a trabalhadores da organização participante, quer referentes a outras organizações pertencentes à amostra;

- Efetuar a recolha de dados de forma a causar o mínimo transtorno possível à organização e aos seus colaboradores;

- Não disponibilizar, em circunstância alguma, a listagem de endereços de e-mail, que for fornecida para aplicação do questionário online;

- Fornecer à organização, em formato digital (pdf), um exemplar de cada uma das dissertações de mestrado realizadas com base na informação recolhida.

A Coordenação da Equipa de Investigação



---

### **Anexo 3: Questionário dos Colaboradores**

Cód. Organização:	Cód. Equipa:	Cód. Individual:
-------------------	--------------	------------------

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

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

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

Muito obrigado pela colaboração!

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

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

Confirmo

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ 2018

**[Tempo estimado de preenchimento: cerca de 20 minutos]**

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

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

Habilitações literárias: \_\_\_\_\_

Já teve formação em trabalho de equipa? Sim  Não

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

\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

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

Iniciais do seu nome completo: \_\_\_\_\_

## PARTE 2

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

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

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

### Satisfação com a equipa

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

Totalmente insatisfeito	Bastante insatisfeito	Moderadamente Insatisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Moderadamente satisfeito	Bastante satisfeito	Totalmente satisfeito
1	2	3	4	5	6	7

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

### Envolvimento no trabalho em equipa

As seguintes afirmações referem-se a sentimentos que os membros de uma equipa, no seu conjunto, têm em relação ao trabalho que desenvolvem. Indique em que medida concorda ou discorda de cada uma delas utilizando a seguinte escala de resposta:

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

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

### Reflexividade da equipa

Solicitamos-lhe que nos indique em que medida as afirmações seguintes acontecem na 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> Discordo fortemente	<b>2</b> Discordo	<b>3</b> Não concordo nem discordo	<b>4</b> Concordo	<b>5</b> Concordo fortemente
------------------------------------	----------------------	--	----------------------	------------------------------------

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. A equipa revê os seus objetivos com frequência.					
2. Discutimos regularmente em que medida a equipa está a trabalhar de forma eficaz.					
3. Os métodos utilizados pela equipa para realizarem o trabalho são frequentemente debatidos na equipa.					
4. Nesta equipa, alteramos os nossos objetivos em função das circunstâncias.					
5. Discutimos regularmente em que medida transmitimos a informação entre nós de uma forma adequada.					
6. Esta equipa revê com frequência a forma como faz o seu trabalho					
7. Os membros da equipa identificam os pontos fortes do seu trabalho, assim como as áreas que precisam de melhorias.					
8. Os membros da equipa estão comprometidos com a melhoria contínua da equipa.					
9. Os membros da equipa estão abertos a melhores formas de trabalhar.					

## **Anexo 4: Questionário dos Líderes**

Cód. Organização:	Cód. Equipa:	Cód. Individual:
-------------------	--------------	------------------

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

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

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

Muito obrigado pela colaboração!

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

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

Confirmo

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ 2018

**[Tempo estimado de preenchimento: cerca de 7 minutos]**

## PARTE 1

### (Dados demográficos - para fins exclusivamente estatísticos)

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

Habilitações literárias: \_\_\_\_\_

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

#### Informação relativa à organização:

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

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

#### Informação relativa à equipa:

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

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

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

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

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

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

Iniciais do seu nome completo: \_\_\_\_\_