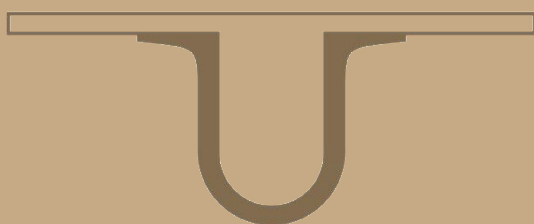




UNIVERSIDADE D
COIMBRA



Adriana Alves Martins Moreira

**CONFIANÇA E COMPROMETIMENTO
AFETIVO EM EQUIPAS DE TRABALHO COM
ALGUM GRAU DE VIRTUALIDADE: O PAPEL
MEDIADOR DA REFLEXIVIDADE GRUPAL**

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 pela Professora Doutora Isabel Dórdio Dimas e apresentada à Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.

Fevereiro de 2019

Confiança e comprometimento afetivo em equipas de trabalho com algum grau de virtualidade: o papel mediador da reflexividade grupal

O comprometimento afetivo com a equipa de trabalho contribui para que grupos e organizações alcancem vantagem competitiva e sucesso. Assim, analisar os fatores que influenciam essa variável tem sido o objeto de estudo de diversas investigações. Com base numa abordagem de tipo IMOI, a presente dissertação teve como intuito estudar, em contexto de equipas com algum grau de virtualidade, a relação entre a confiança grupal e o comprometimento afetivo com a equipa, considerando a reflexividade grupal como variável mediadora. Para tal, foi realizado um estudo empírico, de natureza transversal, incidindo sobre 111 equipas de trabalho portuguesas de diversos setores de atividade. O método de recolha de dados utilizado foi o inquérito por questionário. Os dados foram analisados ao nível grupal, tendo sido testado um modelo de mediação simples, com recurso ao PROCESS.

Os resultados revelaram que a reflexividade grupal medeia parcialmente a relação entre a confiança grupal (nos seus dois componentes) e o comprometimento afetivo com a equipa. Estes dados vêm reforçar a literatura e o facto de a confiança grupal funcionar como estratégia para aumentar o comprometimento afetivo com a equipa, quer de forma direta quer através do incremento da reflexividade grupal.

Palavras Chave: confiança grupal, reflexividade da equipa, comprometimento afetivo com a equipa, virtualidade da equipa.

Trust and affective commitment in work teams with some degree of virtuality: the mediating role of group reflexivity

The affective commitment with the work team contributes to groups and organizations achieving competitive advantage and success. Thus, analyzing the factors that influence this variable has been the object of study of several investigations. Based on an IMOI approach, this dissertation aimed to study, in the context of teams with some degree of virtuality, the relationship between group trust and affective commitment to the team, considering group reflexivity as a mediating variable. For that, an empirical study was carried out, with a cross-sectional nature, focusing on 111 Portuguese work teams from different sectors of activity. The method of data collection used was the questionnaire survey. Data were analyzed at group level, and a simple mediation model was tested using PROCESS.

The results revealed that group reflexivity partially mediates the relationship between group trust (in its two components) and the affective commitment with the team. These data reinforce the literature and the fact that group trust works as a strategy to increase the affective commitment with the team, either directly or through the increase of group reflexivity.

Key words: group trust, group reflexivity, affective commitment to the team, team virtuality.

Agradecimentos

Aos meus pais, um modelo e exemplo de que muito me orgulho, que tornaram possível esta oportunidade de aprendizagem e crescimento, que me ensinou a perseguir os meus sonhos com determinação. À minha irmã, pela força incansável e por acreditar em mim sem nunca me permitir desistir. À minha avó, pelo exemplo, orgulho e apoio em todos os momentos da minha vida.

Ao meu orientador, Professor Doutor Paulo Renato Lourenço, por todo o conhecimento, exigência, rigor, orientação e dedicação. Sem o seu apoio e disponibilidade este projeto não seria possível. Obrigada, também, por ter contribuído não só para o meu crescimento profissional, mas também pessoal.

Às Professoras Doutoradas Isabel Dimas e Teresa Rebelo, pela partilha, motivação, boa disposição, conhecimento e contributo científico.

A Coimbra um eterno obrigada. Ao melhor que esta cidade me deu: à Marina, à Estefânia e à Sara pelo apoio incondicional e memórias que criámos juntas; à Mónica pela amizade e por me fazer acreditar que poderia ser mais e melhor; à Rafaela, à Rita, à Beatriz, e a todos aqueles que, sem ser preciso nomear, passaram pelo meu coração.

Às minhas colegas de dissertação, pelo companheirismo, apoio e entreaajuda.

À Carolina, pelas gargalhadas, pela cumplicidade e pela força para ultrapassar este percurso difícil. À Mariana, à Mélanie e a todos os meus amigos do coração, que me apoiaram e ajudaram a atingir este objetivo.

A todas as organizações que aceitaram colaborar no nosso estudo, obrigada pela disponibilidade.

A todos que, de uma forma ou de outra permitiram a concretização deste projeto, o meu muito obrigada.

Índice

| | |
|--|----|
| Introdução | 1 |
| I - Enquadramento Concetual | 5 |
| 1. Confiança grupal | 5 |
| 2. Reflexividade grupal | 10 |
| 3. Comprometimento afetivo com a equipa de trabalho..... | 13 |
| 4. O papel da reflexividade grupal na relação entre a confiança e o comprometimento afetivo..... | 17 |
| II – Objetivos e hipóteses de investigação | 19 |
| III – Método | 20 |
| 1. Amostra | 20 |
| 2. Procedimento de recolha de dados | 21 |
| 3. Instrumentos de medida..... | 23 |
| 4. Procedimentos de análise de dados | 26 |
| IV – Resultados | 28 |
| 1. Qualidades psicométricas dos instrumentos | 28 |
| 2. Teste de hipóteses..... | 28 |
| V – Discussão | 31 |
| VI – Conclusões | 33 |
| Referências Bibliográficas | 37 |
| Anexos | 50 |
| Anexo 1: Carta de Apresentação..... | 51 |
| Anexo 2: Projeto de Investigação VITEM..... | 54 |
| Anexo 3: Questionário dos Membros | 60 |
| Anexo 4: Questionário dos Líderes..... | 66 |

Introdução

Na atualidade, as organizações encontram-se muito dependentes de equipas de trabalho para a estruturação das suas atividades (Lourenço, Dimas, & Rebelo, 2014). Este facto deve-se às alterações que a natureza do trabalho sofreu (Bell & Kozlowski, 2002), à globalização e à forte competitividade, dinamismo e imprevisibilidade do mercado, que conduziram à adoção por parte das organizações de novas formas de trabalho, bem como à utilização exponencial de equipas de trabalho (Hsu & Mujtaba, 2007; Mathieu, Hollenbeck, Van Knippenberg, & Ilgen, 2017; Zheng, Zhu, & Yang, 2010).

Nos últimos anos e fruto do aumento da utilização de meios de comunicação tecnológicos nas organizações (Guinea, Webster, & Staples, 2012) e, inclusivamente, do entusiasmo em redor desta temática (Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson, 2008), tem vindo a aprofundar-se o estudo referente às equipas virtuais/com algum grau de virtualidade¹, uma vez que este tipo de equipas se tornou parte integrante no trabalho organizacional (Schmidtke & Cummings, 2017).

Para clarificar o conceito de equipa virtual, é conveniente explicar, primeiramente, a definição de equipa/grupo² e, posteriormente, perceber o que é necessário para que esta seja considerada virtual (Cohen & Gibson, 2003; Schweitzer & Duxbury, 2010).

Um grupo ou equipa de trabalho pode, então, ser definido como um conjunto de indivíduos (num mínimo de três) interdependentes, que têm em vista um objetivo comum e que partilham a responsabilidade pelos resultados obtidos (Schweitzer & Duxbury, 2010; Cohen & Bailey, 1997; Lourenço et al., 2014). Este conjunto de indivíduos vêem-se e são vistos pelos outros como uma entidade social inserida num determinado sistema, constituindo um elemento fulcral para o sucesso organizacional na economia moderna (Cohen & Bailey, 1997). Acrescenta-se ainda que, na atualidade, a maioria das equipas de trabalho apresenta como principais características o facto de interagir presencialmente e através das novas tecnologias (Berry, 2011; Gibson & Gibbs, 2006; Griffith, Sawyer, & Neale, 2003; Kirkman & Mathieu, 2005).

Os constantes avanços na comunicação e nas tecnologias proporciona, com efeito, a criação de novas oportunidades para que as organizações criem equipas de trabalho virtuais (Kirkman, Rosen, Tesluk, & Gibson, 2004), permitindo assim que ultrapassem fronteiras geográficas, temporais e organizacionais (Bell & Kozlowski, 2002). Enfatiza-se também que, apesar

¹ No presente trabalho, a designação equipa virtual é utilizada para equipas com algum grau de virtualidade e não somente para as totalmente virtuais (e.g., Guinea, Webster, & Staples, 2012; Kirkman, Rosen, Tesluk, & Gibson, 2004).

² Desde cedo, os conceitos de grupo e equipa geraram bastante debate a respeito de remeterem, ou não, para a mesma entidade coletiva. Neste trabalho serão utilizados de forma indiferenciada, na linha de diversos investigadores (e.g., Cohen & Bailey, 1997; Lourenço, 2002; Mathieu, Hollenbeck, Van Knippenberg, & Ilgen, 2017).

da tendência para uma menor coesão, desempenho e colaboração, este tipo de equipas tende a possibilitar horários de trabalho mais flexíveis aos seus membros e, até, um ambiente de trabalho mais criativo e satisfatório (Batarseh, Usher, & Daspit, 2017; Griffith et al., 2003; Hoch & Kozlowski, 2014; Townsend, DeMarie, & Hendrickson, 1998),

O conceito de equipas virtuais evoluiu de uma perspetiva dicotómica, em que, por um lado, se identificavam grupos que baseavam o seu trabalho apenas em interações cara-a-cara (equipa não-virtual ou presencial) e, por outro, as equipas cujas tarefas eram desempenhadas sem interação física, apenas via tecnológica (equipa virtual), para uma perspetiva que considera a virtualidade uma questão de grau (Bell & Kozlowski, 2002; Guinea et al., 2012). Com efeito, com o avançar da investigação e a crescente utilização das tecnologias de informação e comunicação (TIC) nas organizações, percebeu-se que esta visão era demasiado simplista e que uma grande percentagem das equipas não era totalmente virtual nem totalmente presencial (Griffith et al., 2003; Guinea et al., 2012; Johnson, Bettenhausen, & Gibbons, 2009; Martins, Gilson, & Maynard, 2004). Esta constatação conduziu, assim, à emergência e à implementação da noção de grau de virtualidade, que ilustra o construto como um *continuum*, que se estende do nada virtual ao totalmente virtual (Guinea et al., 2012; Kirkman et al., 2004). Deste modo, considera-se que o grau de virtualidade é um construto multidimensional, complexo e que existe num *continuum* (Cohen e Gibson, 2003; Guinea et al., 2012; Griffith et al., 2003; Kirkman & Mathieu, 2005; Martins et al., 2004; Townsend et al., 1998).

De acordo com Guinea et al. (2012) as equipas virtuais podem ser definidas como um grupo de indivíduos que depende de tecnologias de informação e comunicação para a realização das suas tarefas, partilhando uma relação de interdependência e, conseqüentemente, a responsabilidade pelos resultados obtidos. Este tipo de equipas não consegue, por diversas contingências do meio, colaborar presencialmente durante todo o período de trabalho, existindo assim uma falta de interação cara-a-cara, que é compensada pelo uso da tecnologia (Fiol & O'Connor, 2005; Schweitzer & Duxbury, 2010).

A respeito das características das equipas virtuais, Schweitzer e Duxbury (2010) destacam como condições suficientes à existência deste tipo de grupos a dispersão geográfica que, por si só, justifica a utilização deste termo, uma vez que implica que, pelo menos durante um determinado intervalo de tempo, os membros da equipa não consigam interagir presencialmente, e a assincronia, que remete para o facto de os membros não trabalharem juntos no mesmo espaço e tempo. Estes dois critérios garantem a virtualidade de uma equipa, independentemente um do outro (Schweitzer & Duxbury, 2010).

Esta conceção é também sublinhada por Kirkman e Mathieu (2005) e De Jong, Schalk e Curşeu (2008), que enquadraram o grau de virtualidade de um grupo em função (1) da necessidade de os seus membros utilizarem ferramentas virtuais para cumprir as tarefas e partilhar informação, (2) da riqueza dos meios tecnológicos com que operam e, por fim, (3) do grau de sincronia das suas interações. Quando a equipa de trabalho apresenta um baixo

grau de sincronia, isto é, quando as trocas de informação não ocorrem em tempo real, significa que existe um elevado nível de virtualidade e, da mesma maneira, quando os meios de comunicação são mais pobres, isto é, quando apresentam menos sinais de comunicação verbal e para-verbal, o grau de virtualidade é também mais elevado (De Jong et al., 2008; Kirkman & Mathieu, 2005).

Importa ainda referir que não há uma grande convergência quanto à definição, operacionalização e medição da virtualidade. As duas dimensões mais recorrentes são a dispersão geográfica e o uso da tecnologia para comunicar (Cohen & Gibson, 2003), sendo esta última a mais consensual (Johnson et al., 2009).

É ainda de salientar que a literatura que debate a operacionalização do grau de virtualidade é escassa, o que pressupõe a necessidade de aprofundar a temática, nomeadamente no que concerne à definição e medição da virtualidade e, ainda, no que respeita ao significado que a equipa atribui ao facto de ser considerada virtual, constituindo assim um apelo à comunidade científica de particular relevância (Gibson & Gibbs, 2006; Martins et al., 2004; Schweitzer & Duxbury, 2010). Além disso, e como consequência desta crescente adesão às tecnologias de comunicação e ao facto de as organizações estarem a enfrentar, cada vez mais, uma enorme pressão e concorrência na atual sociedade globalizada (Hsu & Mujtaba, 2007), torna-se imperativo perceber quais as implicações que a virtualidade acarreta para as organizações, mais especificamente, no que respeita ao funcionamento e eficácia das suas equipas de trabalho (Guinea et al., 2012). Com efeito, se a utilização de tecnologia permite que as equipas virtuais ultrapassem barreiras em termos de espaço, tempo, função, organização e, até, barreiras culturais (Bell & Kozlowski, 2002), revelando-se, assim, muito flexíveis e apresentando outros benefícios, este tipo de equipas acarreta também muitos desafios, nomeadamente para a liderança (Bell & Kozlowski, 2002), pelo que importa dar continuidade aos estudos que, neste âmbito, vêm sendo produzidos (e.g., Bell & Kozlowski, 2002; Dulebohn & Hoch, 2017; Grichanik, 2014).

O presente trabalho insere-se nesse âmbito e tem como objetivo analisar, ao nível grupal, em contexto de equipas virtuais, as relações entre a confiança, a reflexividade e o comprometimento afetivo.

A confiança revela-se um elemento fulcral no suporte dos grupos que atuam neste tipo de contexto e onde é necessária a existência de interdependência e trabalho de equipa (Salas, Sims, & Burke, 2005). Podendo definir-se como a propensão de um indivíduo para confiar nos membros do grupo de trabalho a que pertence, e para esperar que estes confiem nele (Costa & Anderson, 2011; Langfred, 2004), a abordagem que adotamos (e que se insere na linha proposta por McAllister, 1995), integra dois componentes: o afetivo e o cognitivo (McAllister, 1995). O afetivo relaciona-se com a partilha de ideias, sentimentos e preocupações no grupo, enquanto o cognitivo remete para a competência e integridade dos outros (McAllister, 1995).

A reflexividade da equipa, construto relativamente novo, mas que tem ganho uma importância crescente na literatura relativa aos processos grupais (MacCurtain, Flood, Ramamoorthy, West, & Dawson, 2010), diz respeito à

reflexão acerca dos objetivos, estratégias e processos de grupo por parte dos membros da equipa, bem como à sua adaptação às atuais ou futuras contingências (West, 1996). A reflexividade grupal proporciona uma melhor interação, comunicação e *feedback* (West, 1996), na medida em que as equipas discutem questões relacionadas com os seus processos e tarefas (Schippers, Hartog, Koopman, & Wienk, 2003).

Por fim, o comprometimento afetivo com a equipa, um dos três componentes do modelo integrado de Meyer e Allen (1991), é concetualizado como o desejo de permanecer na equipa e a aceitação das metas e valores da mesma, remetendo ainda para a vontade de exercer esforços em prol dessa equipa (Bishop & Scott, 2000).

A literatura tem sustentado que a confiança se relaciona positivamente quer com o comprometimento afetivo (e.g., Buvik & Tvedt, 2017; Costa & Anderson, 2011; Jarvenpaa, Knoll, & Leidner, 1998; Morgan & Hunt, 1994; Ruppel & Harrington, 2000; Zheng et al., 2010), quer com a reflexividade grupal (e.g., MacCurtain et al., 2010). Por outro lado, estudos focados na reflexividade grupal sugerem que esta constitui um antecedente do comprometimento afetivo, influenciando-o positivamente (e.g., Farnese & Livi, 2016; Schippers et al., 2003).

Considerando as relações que acabámos de sintetizar, e também o facto de a maioria das investigações realizadas neste domínio terem sido concretizadas em equipas tradicionais e presenciais, o presente trabalho centrar-se-á nas referidas relações em contexto de equipas virtuais. Assim, com base numa abordagem sistémica de tipo IMOI (*input*, mediador, *output*, *input*) (Ilgen, Hollenbeck, Johnson, & Jundt, 2005), testar-se-á um modelo de mediação simples, em que a confiança constitui a variável de *input*, o comprometimento afetivo a variável de *output* e a reflexividade a variável mediadora na relação entre a confiança e o comprometimento.

De modo a alcançar os objetivos mencionados anteriormente e a facilitar a compreensão do presente estudo, esta dissertação encontra-se dividida em três secções fundamentais. A primeira será dedicada à revisão da literatura e enquadramento concetual das variáveis em estudo (confiança grupal, reflexividade da equipa e comprometimento afetivo com a equipa), focando-nos nas relações que estes construtos estabelecem entre si. Posteriormente, serão descritos os objetivos e hipóteses de investigação, assim como o estudo empírico realizado, especificando a caracterização da amostra, a explicitação do procedimento de recolha de dados, a descrição dos instrumentos de medida e, ainda, a apresentação do método de análise de dados adotado. Na terceira e última parte, serão apresentados os resultados e discussão dos mesmos, não esquecendo as principais conclusões, limitações, implicações práticas e sugestões para futuras investigações.

I - Enquadramento Concetual

1. Confiança grupal

Nas últimas décadas as formas mais tradicionais das organizações têm sofrido alterações, nomeadamente no facto de se terem tornado mais colaborativas, mais horizontais, de enfatizarem a partilha de responsabilidades e de valorizarem a participação dos trabalhadores no processo de tomada de decisão (Costa, Roe, & Taillieu, 2001; Smith & Barclay, 1997), não esquecendo o aumento da complexidade e do dinamismo das necessidades dos clientes (Smith & Barclay, 1997). Isto conduz a que, cada vez mais, as organizações sejam constituídas por equipas de trabalho que, em muitos casos, auxiliam na realização de tarefas complexas e não rotineiras e que têm como principal ferramenta de trabalho as tecnologias de informação e comunicação (Alsharo, Gregg, & Ramirez, 2017).

O aumento exponencial das dinâmicas interpessoais e de grupo, bem como o desejo de obter um funcionamento eficaz e os resultados desejados têm conduzido a um acréscimo de interesse no estudo da confiança grupal, devido, sobretudo, à sua importância neste tipo de circunstâncias (Costa, 2003; Costa & Anderson, 2011). Considerado indispensável nas relações sociais, este construto tem sido, com efeito, bastante estudado nas últimas décadas pelas ciências organizacionais (Costa & Anderson, 2011; Costa et al., 2001; Grossman & Feitosa, 2018; Lewis & Weigert, 1985).

Apesar de existirem várias definições de confiança na literatura e da elevada aplicabilidade deste construto em diversos níveis de análise e campos de investigação, os investigadores não conseguem estabelecer um acordo quanto à sua concetualização (Costa, 2003; Grichanik, 2014; Lewicki & Bunker, 1996) e, portanto, torna-se essencial delimitá-lo no contexto do presente trabalho.

Assim, iniciaremos esta subsecção a um nível mais geral, para depois nos centrarmos, sobretudo, no nível grupal, apresentando alguns aspetos do seu estudo em equipas de trabalho (quer em contexto tradicional quer em contexto virtual).

Como referido anteriormente, na literatura é possível encontrar uma grande multiplicidade de definições de confiança. Apesar disso, é relativamente consensual a ideia de que a confiança consiste numa antecipação de comportamentos positivos por parte do outro, envolvendo a vontade de se tornar vulnerável às ações de outros indivíduos em situações de risco e interdependência (Costa, 2003; Costa & Anderson, 2011; Grichanik, 2014; Lewicki & Bunker, 1996; Mayer, Davis, & Schoorman, 1995; Shen & Chen, 2007; Zand, 1972). De igual modo, é também frequente encontrar na literatura a perspetiva segundo a qual a confiança não se baseia meramente em informação pessoal, sendo contingente a uma determinada situação (Costa, 2003; Lewicki & Bunker, 1996; Mayer et al. 1995).

No âmbito das abordagens à confiança, Lewicki, Tomlinson e Gillespie (2006) reúnem, no seu trabalho, as principais investigações sobre o desenvolvimento desta variável, destacando como predominantes a abordagem comportamental e as abordagens psicológicas da confiança. A

primeira abordagem evidencia que a confiança tem como base um conjunto de escolhas observáveis e racionais feitas por um indivíduo num determinado contexto interpessoal, sendo o nível de confiança inferido a partir do número de vezes que o indivíduo faz uma escolha cooperativa (Lewicki et al., 2006). Já no que respeita à tradição psicológica, esta coloca a ênfase nos processos cognitivos e afetivos, isto é, na compreensão dos processos e disposições psicológicas internas, incluindo expectativas, intenções, afetos e disposições, que fazem com que o indivíduo modifique as suas escolhas (Lewicki et al., 2006; Mayer et al., 1995; McAllister, 1995; Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998).

A abordagem psicológica para o desenvolvimento da confiança pode, ainda, ser subdividida, quanto à sua dimensionalidade, em três modelos: o unidimensional, o bidimensional e o transformacional (Lewicki et al., 2006).

No modelo unidimensional (e.g., Mayer et al., 1995; McAllister, 1995; Rousseau et al., 1998), a confiança e a desconfiança são retratadas como pertencentes à mesma dimensão, sendo, contudo, extremos opostos de um mesmo *continuum* (Lewicki et al., 2006; McAllister, 1995). Acrescenta-se também, de acordo com esta abordagem, que a confiança entre os indivíduos é desenvolvida com base nas qualidades do sujeito em quem se confia, no histórico da relação e nos processos de comunicação (Grichanik, 2014; Lewicki et al., 2006).

O modelo proposto por McAllister (1995) é o mais conhecido de cariz unidimensional e destaca que a confiança possui dois componentes: o cognitivo e o afetivo. Na confiança com base cognitiva, os indivíduos decidem em quem confiar a partir de determinadas circunstâncias e características da outra pessoa, como a sua competência, responsabilidade ou integridade, que servem como provas de confiança (Lewis & Wiegert, 1985; Mayer et al., 1995; McAllister, 1995; Schaubroeck, Lam, & Peng, 2011). Além disso, destaca-se o facto de, no início das relações, poder ser considerada como antecedente da confiança afetiva (Grichanik, 2014). A confiança afetiva, por seu turno, remete para as ligações emocionais entre os indivíduos, uma vez que se encontra associada ao cuidado interpessoal, à preocupação com o bem-estar do outro, à partilha de ideias e aos sentimentos de identificação (Lewis & Wieger, 1985; McAllister, 1995; Webber, 2008). Este tipo de confiança tende a ser mais duradouro e a levar mais tempo a desenvolver-se que o componente acima descrito (Webber, 2008).

Por outro lado, na visão bidimensional (e.g., Lewicki, McAllister, & Bies, 1998), a confiança e a desconfiança são percebidas como distintas e pertencentes a diferentes dimensões, sendo que a confiança é concetualizada como as expectativas positivas em relação à conduta do outro indivíduo (Grichanik, 2014; Lewicki et al., 1998; Lewicki et al., 2006). Importa também indicar que nesta abordagem, a confiança e a desconfiança, num momento inicial da relação, se encontram em níveis reduzidos e se desenvolvem com base na confirmação ou na violação das expectativas criadas em múltiplos domínios (Lewicki et al., 2006).

Por fim, quanto ao paradigma transformacional (e.g., Lewicki & Bunker, 1996; Rousseau et al., 1998) é sublinhada a ideia da existência de

diversos tipos de confiança e o facto de esta se transformar ao longo do tempo (Lewicki et al., 2006). Por conseguinte, as relações começam com a confiança baseada nos cálculos (maximização dos benefícios e minimização dos riscos), passam para a confiança baseada no conhecimento (previsão de um determinado comportamento) e, por fim, para a confiança baseada na identificação com os desejos e intenções do outro (Lewicki & Bunker, 1996).

Mayer et al. (1995) propõem uma definição de confiança que pode ser aplicada a diversos contextos: a disposição de alguém para se tornar vulnerável às ações do outro, com base nas expectativas que tem em relação a este. É uma atitude mantida por um indivíduo em relação a outro, ou seja, um estado psicológico baseado nas expectativas que se tem em relação ao comportamento do outro, podendo ser manifestado nas interações dentro da mesma equipa de trabalho (Costa et al., 2001).

Especificamente a nível grupal, segundo Costa et al. (2001), a confiança é “*an attitude held by an individual in relation to another individual or group of individuals and it is applicable to work relationships in team contexts*” (p.228). Nesta conceitualização, a confiança em equipas de trabalho é composta tanto por indicadores formativos como por indicadores reflexivos (Costa, 2003; Costa & Anderson, 2011). Os primeiros dizem respeito à propensão para a confiança e à confiabilidade percebida, enquanto que os indicadores reflexivos remetem para os comportamentos cooperativos e os de monitorização ou controlo (Costa, 2003; Costa & Anderson, 2011). A propensão para a confiança refere-se à disposição para confiar nos outros; a confiabilidade percebida remete para a avaliação dos comportamentos e das características da pessoa em quem se confia; os comportamentos cooperativos ou de confiança são relativos à vontade do sujeito em ser vulnerável às ações do outro, ações estas que não consegue controlar (Zand, 1972). Por fim, os comportamentos de monitorização ou de controlo, dizem respeito à necessidade (ou não) que os membros do grupo têm em exercer controlo sobre o trabalho dos outros, estando esta monitorização dos comportamentos associada à falta de confiança. Quando os membros confiam uns nos outros, comunicam abertamente entre si, estão envolvidos na sua equipa de trabalho e deixam-se influenciar pelos colegas, revelando assim mais comportamentos cooperativos e menos de monitorização (Costa & Anderson, 2011; Langfred, 2004).

Na perspetiva a que acabámos de nos referir, a confiança, estudada como um fenómeno coletivo, pode ser conceitualizada a partir da propensão do indivíduo para confiar nos outros e da perceção de confiabilidade dos restantes membros da equipa (Costa & Anderson, 2011). Para Costa e Anderson (2011), importa ainda sublinhar que a reciprocidade é um dos fatores chave para que se criem e mantenham estas relações de confiança dentro das equipas de trabalho.

Na mesma linha, e também ao nível grupal, Langfred (2004) refere que a confiança envolve um agregado de perceções de confiabilidade que os membros de um grupo possuem relativamente uns aos outros. Por seu lado, e também no mesmo sentido, Peñarroja, Orengo, Zornoza, Sánchez e Ripoll (2015) acentuam as perceções generalizadas de confiança que os membros de

uma determinada equipa têm em relação aos seus colegas, refletindo, de forma clara, o facto de a confiança, no nível grupal, poder ser concebida como um estado emergente da equipa³ caracterizado pela aceitação da vulnerabilidade, que é baseada, por sua vez, em expectativas positivas em relação aos comportamentos, conduta e intenções do outro (Costa, 2003; Peñarroja et al., 2015)

Finalmente, Grichanik (2014), que adota uma conceção de confiança grupal na linha da dos autores anteriores, adaptando para o nível grupal o modelo unidimensional da confiança de McAllister (1995), acentua que a confiança possui bases afetivas e cognitivas, considerando que o construto remete para a perceção da existência de partilha de ideias, sentimentos e preocupações na equipa, para a esperança de receber apoio e compreensão, bem como para o reconhecimento de profissionalismo e competência dos colegas de equipa (Dimas, Alves, Lourenço, & Rebelo, 2016). Ainda, segundo Grichanik (2014), quando não existem relações de confiança num determinado grupo, os recursos que esse grupo possui tendem a ser utilizados de forma ineficaz, o que aponta para o facto de a confiança, tanto afetiva como cognitiva, apresentar uma grande influência no funcionamento e na eficácia das equipas. A literatura sugere, com efeito, que a confiança influencia outros aspetos do funcionamento e resultados grupais, de que são exemplo o comprometimento (Costa et al., 2001), o *turnover*, os conflitos, os níveis de absentismo e, também, a cooperação (Morgan & Hunt, 1994). Além destas variáveis, MacCurtain et al. (2010) referem que a confiança também se relaciona com a reflexividade grupal (variável mediadora na presente dissertação).

Importa ainda referir que a maioria das investigações são realizadas em equipas de contexto presencial. Contudo, de acordo com Gilson, Maynard, Young, Vartiainen e Hakonen (2015), a confiança constitui uma das variáveis mais estudadas nas equipas virtuais, devido à existência de evidências da sua influência na eficácia grupal, como referido anteriormente.

A competência (conjunto de características que fazem com que o indivíduo seja percebido como capaz num certo domínio), a benevolência (disposição para fazer o bem ao outro, cuidado interpessoal, preocupação em relação aos membros e objetivos do grupo) e a integridade (conjunto de princípios e hábitos que tornam o indivíduo confiável aos olhos do outro, se é uma pessoa honesta e aberta com os outros) constituem os antecedentes mais tradicionais da confiança (Jarvenpaa et al., 1998). Embora estes antecedentes também se encontrem associados às equipas com algum grau de virtualidade (Mayer et al., 1995), é essencial referir que se torna ainda mais complicado desenvolver a confiança neste tipo de equipas (Alsharo et al., 2017). Isto acontece, uma vez que a comunicação não-verbal e as interações quotidianas

³ Com base no trabalho desenvolvido por Marks, Mathieu e Zaccaro (2001) os estados emergentes podem ser definidos, de um modo geral, como estados cognitivos, afetivos ou motivacionais, diferenciando-se assim dos processos de uma equipa, que remetem para os processos de interação entre os membros do grupo. Os estados emergentes não representam as interações, mas o seu resultado, podendo, contudo, influenciar essas interações (Marks et al., 2001).

não são percebidas através das tecnologias de informação e comunicação (Clark, Clark, & Crossley, 2010; Grichanik, 2014; Kasper-Fuehrer & Ashkanasy, 2001). Contudo, mesmo com os obstáculos inerentes a este tipo de equipas, é possível que estas sejam eficazes e sustentadas na confiança (Berry, 2011). A este respeito, Clark et al. (2010) consideram a confiança como essencial no que respeita às equipas com algum grau de virtualidade, referindo inclusivamente que é a “*glue that holds virtual teams together*” (p.189).

Apesar de os grupos virtuais desenvolverem os dois tipos de confiança, tendem a apresentar um maior nível de confiança cognitiva em comparação com a confiança afetiva (Grichanik, 2014), isto é, baseiam-se essencialmente nos desempenhos e não tanto na interação social dos seus membros (Berry, 2011). Assim, torna-se essencial investir no desenvolvimento da confiança neste tipo de equipas, através de meios adequados ao seu contexto e que possibilitem uma comunicação forte e eficiente, com o intuito de se manterem eficazes no futuro (Bos, Olson, Gergle, Olson, & Wright, 2002).

Salienta-se também que este tipo de grupos tende a manifestar *swift trust* (confiança rápida ou precoce)⁴ quando se iniciam os contactos entre os membros (Jarvenpaa et al., 1998, Kanawattanachai & Yoo, 2002). Este tipo de confiança permite que os membros do grupo entrem em ação e que lidem com a ambiguidade e vulnerabilidade, enquanto trabalham nas suas tarefas com pessoas desconhecidas (Jarvenpaa et al., 1998). Segundo Ford, Piccolo e Ford (2017) a formação deste tipo de confiança inicia-se a partir do tipo de personalidade dos membros da equipa, dos estereótipos e das primeiras interações, aquando da constituição do grupo de trabalho. Isto demonstra, uma vez mais, que as primeiras impressões são nucleares no que concerne à *swift trust*, na medida em que é menos baseada na confiança interpessoal e mais no desempenho (Jarvenpaa et al., 1998; Meyerson, Weick, & Kramer, 1996). Deste modo, a forma que melhor descreve a confiança entre os membros de uma equipa virtual é baseada na cognição (Alsharo et al., 2017; Kanawattanachai & Yoo, 2002). Contudo, à medida que a tarefa da equipa se desenvolve, a confiança parece estar menos relacionada com as avaliações de competência (Jarvenpaa et al., 1998).

Considerando o que explicitámos na presente secção, parece poder afirmar-se que a confiança assume um papel de relevo ao nível das equipas de trabalho, quer presenciais quer com algum grau de virtualidade (Costa, Fulmer, & Anderson, 2017). No seu estudo, a literatura tem analisado o seu papel como *input* (e.g., Costa, 2001; Grichanik, 2014; Langfred, 2004), mediador (e.g., Gilson, et al., 2015) ou *output* da equipa (e.g., Jarvenpaa et al., 1998; Webber, 2008). Na presente dissertação é adotada a abordagem da confiança grupal como variável *input*, dado que se pretende analisar a relação entre a confiança

⁴ Este termo foi introduzido por Meyerson, Weick e Kramer (1996) fazendo alusão às equipas temporárias. Importa referir que apesar de ser muito frágil, temporária e depender da comunicação inicial entre os membros da equipa, a *swift trust* permite que os membros cooperem entre si, que partilhem informações e que criem uma identidade, facilitando assim a sua continuidade no grupo (Bradley & Vozikis, 2004; Jarvenpaa & Leidner 1998).

grupal e o comprometimento afetivo com a equipa, considerando o papel mediador da reflexividade da equipa.

Assim, no que concerne às relações entre a confiança e outros construtos, importa destacar, as que, de acordo com a literatura, este construto estabelece com o comprometimento afetivo e com a reflexividade, uma vez que se tratam das variáveis que, para além da confiança grupal, integram o presente trabalho. No que respeita às relações da confiança com a reflexividade, MacCurtain et al. (2010) concluíram, no seu estudo, que a confiança entre os membros de uma equipa afeta positivamente a reflexividade e a partilha de conhecimento. Para os referidos autores se o grupo apresentar elevados níveis de confiança existe maior probabilidade que ocorra um debate mais honesto acerca das questões e problemas da tarefa em que estão a trabalhar. Além disso, importa referir que quanto maior o grau de confiança de uma equipa, maior será a probabilidade de esta ser proativa, otimista, focada na tarefa e dar um *feedback* pertinente (Clark et al., 2010). Ademais, são diversos os estudos, a maioria provenientes da área do *marketing*, que salientam que a confiança se relaciona positivamente com o comprometimento afetivo com a equipa (e.g., Geyskens, Steenkamp, & Kumar, 1998; Geyskens, Steenkamp, Scheer, & Kumar, 1996; Morgan & Hunt, 1994; Schlechter & Strauss, 2008). Na verdade, o comprometimento é uma das consequências mais estudadas da confiança (Costa & Anderson, 2011).

2. Reflexividade grupal

Cada vez mais as organizações operam em ambientes dinâmicos em que as equipas são imprescindíveis para o seu sucesso. A reflexividade grupal, podendo promover o bom funcionamento das equipas e, conseqüentemente, das organizações em causa, constitui, deste modo, um tópico relevante de investigação (Widmer, Schippers, & West, 2009).

A reflexividade ocorre quando as equipas refletem sobre as suas técnicas e comportamentos e adaptam a sua forma de agir com base no *feedback* que recebem do meio circundante, principalmente quando atuam em ambientes imprevisíveis (Gabelica, Bossche, Segers, & Gijsselaers, 2014; Konradt, Otte, Schippers, & Steenfatt, 2015; Schippers, Hartog, & Koopman, 2007). É neste sentido que se pode situar a afirmação de Hoegl e Parboteeah (2006b) para quem a reflexividade se refere a quando os membros de uma determinada equipa conseguem avaliar constantemente o meio externo e interno e se adaptam aos ambientes em mudança de forma proativa. Esta conceção vem na linha, e reforça, aquela que foi originalmente proposta por West (1996), que concebia a reflexividade da equipa como a reflexão acerca dos objetivos, estratégias e processos de grupo por parte dos membros da equipa e a sua adaptação às atuais ou futuras contingências.

De igual modo, Tjosvold, Tang e West (2004) definem a reflexividade na linha de West (1996), destacando o facto de esta influenciar de forma positiva a eficácia dos grupos, principalmente quando operam em ambientes complexos. Por outras palavras, a reflexividade é demonstrada através da capacidade que a equipa tem para ultrapassar as adversidades que surgem ao

longo do seu percurso, sendo que para tal deve gerir frustrações, fortalecer as relações interpessoais, coordenar esforços, desenvolver e aplicar soluções (Tjosvold et al., 2004). Farnese e Livi (2016), ainda num mesmo sentido, enfatizando na sua definição aspetos operativos, consideram que a reflexividade dos grupos de trabalho não se traduz num mero exercício de pensamento abstrato, mas sim numa monitorização contínua e debate crítico. Na verdade, consiste numa prática contextualizada promovida pela corresponsabilização e pelos processos de construção partilhados, não sendo apenas um processo de aprendizagem cognitiva, mas também relacional (Farnese & Livi, 2016).

Importa referir que a reflexividade grupal e a aprendizagem grupal são construtos distintos. Assim, e de acordo com Schippers, Edmondson e West (2014), a reflexividade é definida como “*a specific and essential team learning activity in a dynamic or complex environment*” (p.736), ou seja, a reflexividade consiste num processamento de informação que constitui um dos componentes da aprendizagem grupal. Esta, por sua vez, é concetualizada como 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).

Concetualmente, a dimensionalidade da reflexividade não é unânime entre os autores. A abordagem proposta por Carter e West (1998) que distingue duas dimensões do construto, a reflexividade social e a reflexividade sobre a tarefa é, contudo, dominante (Widmer et al., 2009). A primeira centra-se na perceção de suporte, nos conflitos e no bem-estar da equipa, enquanto que a reflexividade sobre a tarefa, abordada no presente estudo, se refere aos objetivos, estratégias e processos grupais (Carter & West, 1998). É relevante assinalar, a este respeito, que embora a maioria dos autores foque o seu trabalho na reflexividade sobre a tarefa, estes tendem a designar o construto somente como reflexividade (grupal/da equipa)⁵. Para esta posição não será alheio o facto de o próprio West, autor seminal desta temática no domínio dos grupos, ter deixado de distinguir estas duas dimensões nos seus trabalhos (Widmer et al., 2009), mantendo a definição do construto muito próxima daquela que foi referida anteriormente e que será adotada no presente trabalho: “a medida em que os membros do grupo refletem abertamente e comunicam os objetivos, as estratégias (por exemplo, tomada de decisões) e os processos (por exemplo, comunicação) do grupo e os adaptam às circunstâncias atuais ou previstas (West, 2000)” (Widmer et al., 2009, p.2).

A reflexividade é constituída por componentes como a reflexão, o planeamento e a ação ou adaptação (Gabelica et al., 2014; West, 1996, 2002; Widmer et al., 2009). Para que estes sejam postos em prática, isto é, para que se identifiquem barreiras e se desenvolvam soluções, é necessária a existência quer de uma particular sensibilidade da equipa para este tipo de questões (Tjosvold et al., 2004) quer de um espaço cognitivo, social e temporal para refletir acerca das mesmas (Widmer et al., 2009).

⁵ Considerando o que acabámos de explicitar no presente trabalho utilizaremos também, de forma indiferenciada, o termo reflexividade e a expressão reflexividade sobre a tarefa.

A reflexão refere-se à exploração e análise dos problemas inerentes ao trabalho em equipa, podendo ser considerada um importante fator de aprendizagem (Schippers et al., 2007; Widmer et al., 2009). Este componente envolve diversos comportamentos, como o questionamento, a análise, o controlo, a aprendizagem, a avaliação do objeto de reflexão, entre outros, o que permite o desenvolvimento de novas perceções (West, 1996, 2002). Durante a reflexão, o grupo encontra-se num estado de indecisão, tendo a possibilidade de fazer diversas escolhas e, portanto, o controlo sobre a mudança (West, 1996). Já no que respeita ao planeamento, isto é, à apresentação de métodos e objetivos que permitam o alcance da mudança, é crucial que seja um processo minucioso, que inclua as possíveis barreiras, bem como uma ordenação dos planos tanto a curto como a longo-prazo, potenciando assim a reflexividade da equipa (West, 2002; Widmer et al., 2009). Por último, a ação ou adaptação remete para os comportamentos que visam alcançar as metas impostas pelos grupos, com o propósito de atingir as mudanças desejadas (West, 2002). Deste modo, é importante sublinhar que a reflexão não implica a adaptação e vice-versa, ou seja, um grupo pode estar na fase da reflexão sem tomar qualquer decisão e, por outro lado, pode adaptar-se em consequência de certos contingentes sem a existência de um período de reflexão (West, 1996), o que demonstra a inter-relação dos componentes descritos e, igualmente, o facto de não serem necessariamente sequenciais (Widmer et al., 2009).

Importa também destacar que os grupos que são reflexivos tendem a focar-se e a realizar mudanças no que diz respeito aos seus objetivos (clareza, valores e comprometimento do grupo), às estratégias para atingir esses objetivos (pormenorização, intervalo de tempo, eficácia), aos processos (comunicação, *feedback*, apoio) e, inclusivamente, ao seu ambiente (sistema de recompensas, impactos sociais, relações intergrupais) (West, 1996). Por oposição, as equipas que não são reflexivas e que têm pouca consciência dos fatores já mencionados reagem defensivamente às ameaças que surgem ao longo do seu percurso (Schippers et al., 2007).

Lee (2008) sublinha que quanto maior for a reflexividade da equipa de trabalho, mais detalhado será o planeamento realizado pelos seus membros, tanto a curto como a longo prazo, antecipando assim potenciais problemas, o que impulsiona, por sua vez, a consciencialização acerca da experiência e competências dos membros do grupo (Hoegl & Parboteeah, 2006b; Lee, 2008). Esta posição de Lee (2008) acompanha a de West (1996), que menciona que os grupos reflexivos têm mais conhecimento e consciência acerca do seu trabalho e conseguem antecipar eventuais erros, gerindo-os com base numa orientação ativa. É esta, também, a ideia que se infere da perspetiva apresentada por Schippers et al. (2014), para quem a reflexividade implica uma reflexão sistemática, com base na perceção de discrepâncias entre as circunstâncias reais e as desejadas, a qual é despoletada, entre outros aspetos, por acontecimentos como a necessidade de melhoria do desempenho, conflitos, mudanças, condições adversas de trabalho e obstáculos (West, 1996; Widmer et al., 2009).

Como já mencionado, este construto é particularmente importante quando as organizações vivenciam períodos em que as suas condições são desafiantes ou quando as equipas apresentam um maior grau de complexidade de trabalho, impulsionando assim a consciencialização dos objetivos, estratégias, processos e ambiente grupal, bem como o processo de tomada de decisão, através da reflexão e avaliação crítica de ideias e pontos de vista alternativos (Carter & West, 1998; Schippers et al., 2014; Schippers, et al., 2003; Schippers, West & Dawson, 2012; Tjosvold et al., 2004).

No que concerne às relações com outros construtos, a literatura sugere que a reflexividade grupal, além de ser preditora da eficácia grupal, é antecedente de diversos processos grupais e estados emergentes de grupo. Com efeito, os estudos apontam para relações positivas entre a reflexividade grupal e resultados grupais como o desempenho da equipa (e.g., Schippers et al., 2003), a criatividade (e.g., Carter & West, 1998; Hoegl & Parboteeah, 2006b; West, 1996), a inovação (e.g., Farnese & Livi, 2016; Schippers et al., 2012, Tjosvold et al., 2004), a capacidade de adaptação à mudança (e.g., Schippers et al., 2014) e a satisfação (e.g., Schippers et al., 2003). A reflexividade da equipa revela, igualmente, associações positivas com o desenvolvimento de novos métodos, o envolvimento, os sentimentos de pertença (Farnese & Livi, 2016) ou o comprometimento (Schippers et al., 2003), variável que, como vimos, integra (como variável de *output*) o modelo em estudo na presente investigação. Além disso, esta variável pode ser estimulada por características como a diversidade, a procura de *feedback*, a segurança, o estilo de aprendizagem e a confiança (Schippers et al., 2007; Widmer et al., 2009). Com efeito, segundo MacCurtain et al. (2010), a confiança afeta positivamente a reflexividade e a partilha de conhecimento.

3. Comprometimento afetivo com a equipa de trabalho

O ambiente de trabalho e o ritmo que se vive nas organizações, na atualidade, é muito dinâmico e desgastante (Dwivedi, Kaushik, & Luxmi, 2014). Aliado a este facto encontra-se a procura constante de uma vantagem competitiva no mercado global, que é alcançada com base em equipas de funcionários comprometidos com o seu trabalho, conduzindo assim a um crescente interesse pelo estudo desta variável - o comprometimento organizacional (Keskes, 2014).

O estudo do comprometimento organizacional é central para a compreensão do comportamento humano nos grupos e organizações (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Moon, 2000) e é realizado por diversas disciplinas, como a psicologia, a sociologia e a gestão, entre outras, sendo maioritariamente definido como a ligação que une o indivíduo à organização (Dwivedi et al., 2014; Mercurio, 2015; Sheldon, 1971), ou seja, o grau de ligação e identificação dos membros com a sua organização (Darvish & Rezaei, 2011).

Nesta linha e no estudo realizado por Meyer e Herscovitch (2001), salientou-se que na maioria das definições de comprometimento, tanto nas unidimensionais como nas multidimensionais, são destacadas características comuns, mais especificamente, o facto de este construto ser considerado uma

força estabilizadora ou facilitadora, sendo experienciada como um quadro mental ou estado psicológico que dá uma direção e orienta o comportamento. Ainda, na mesma linha, Meyer e Allen (1991) referem-se a este termo como um estado psicológico que caracteriza a relação de um indivíduo com a organização a que pertence e que influencia a decisão de continuar (ou não) a pertencer à mesma.

Na literatura existem diversas teorias e modelos relativos ao comprometimento, não existindo consenso quanto às suas bases. Alguns autores defendem que este construto é unidimensional (e.g., Becker, 1960; Mowday, Steers, & Poter, 1979), enquanto outros defendem uma visão multidimensional (e.g., Meyer & Allen, 1991; O'Reilly & Chatman, 1986). Além disso, importa salientar que existem duas abordagens principais no que concerne ao estudo do desenvolvimento do comprometimento: a atitudinal e a comportamental (Mowday et al., 1979; Reichers, 1985). A primeira, mais representada na investigação, aponta para a identificação do indivíduo com a organização com o intuito de que esta afiliação facilite o alcance dos seus objetivos, ou seja, o indivíduo em questão foca-se nas condições antecedentes que promovem o desenvolvimento do comprometimento e nas consequências comportamentais do mesmo (Meyer & Allen, 1991; Mowday et al., 1979). Por sua vez, a abordagem comportamental destaca a análise das condições que levam a que um comportamento se repita, assim como os efeitos do mesmo na mudança de atitude (Meyer & Allen, 1991).

O modelo de Allen e Mayer (1990) e Meyer e Allen (1991)⁶ é o modelo mais consensual e mais suportado empiricamente na literatura (Bergman, 2006), apresentando como principais características o facto de ser tridimensional e de incorporar as abordagens atitudinal e comportamental.

Nesta proposta, o comprometimento organizacional está intimamente relacionado com a ligação afetiva à organização, com o reconhecimento dos custos associados à saída da mesma e com uma obrigação moral em permanecer nesta (Meyer & Herscovitch, 2001; Zheng et al., 2010). Esta definição remete para uma construção multidimensional composta por três componentes distintos: o afetivo, o normativo e o instrumental ou de continuidade (Meyer & Allen, 1991), que estão associados ao *mindset* de desejo, de obrigação e de custo percebido, respetivamente (Meyer & Herscovitch, 2001). Ressalva-se, ainda, que estes três componentes se encontram relacionados, sendo que o indivíduo pode demonstrá-los e experienciá-los em simultâneo e em diferentes graus (Mercurio, 2015; Meyer & Allen, 1991). Embora os três componentes do modelo de Allen e Meyer (1990) se refiram à ligação dos indivíduos à organização, a distinção entre eles é relevante, uma vez que têm implicações muito diferenciadas no comportamento dos indivíduos (Meyer & Allen, 1991; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002).

O comprometimento afetivo representa um forte vínculo emocional do indivíduo à organização. É a identificação, o envolvimento não-instrumental

⁶ No presente estudo será dada maior ênfase ao modelo de Meyer e Allen (1991), dado que é válido em diferentes contextos e descreve com detalhe o fenómeno em causa (Mercurio, 2015).

e o desejo referente à aceitação e à internalização dos objetivos e valores da mesma (Allen & Meyer, 1990; Ghosh & Swamy, 2014; Meyer & Allen, 1991; Mowday et al., 1979). Os indivíduos com elevado comprometimento afetivo permanecem na organização porque querem (Dwivedi et al., 2014), geralmente devido ao desenvolvimento de experiências de trabalho positivas com a organização (Jaros, 2007). Gautam, Van Dick e Wagner (2004), salientam que esta dimensão do comprometimento é caracterizada essencialmente por três componentes: a identificação, a ligação emocional e o envolvimento.

Ainda no que diz respeito ao comprometimento afetivo destaca-se o facto de este poder ser impulsionado, por exemplo, através das relações interpessoais e de processos de socialização para os membros recém-chegados (a fim de se familiarizem com o seu novo local de trabalho e com as normas a ele subjacentes). De igual modo, também certas práticas de Recursos Humanos podem contribuir para o desenvolvimento do comprometimento afetivo. Estas práticas começam no processo de recrutamento e adaptação inicial, e ganham força através da formação para o desenvolvimento dos conhecimentos dos indivíduos, o que se traduz num aumento da autoeficácia e autoestima e, portanto, num maior comprometimento afetivo com a organização ou equipa a que pertencem (Llobet & Fito, 2013; Mercurio, 2015).

Finalmente, a respeito do comprometimento afetivo, importa, ainda, distingui-lo do conceito de identificação e do de envolvimento.

No que diz respeito à identificação, embora alguns autores considerem que o comprometimento afetivo e a identificação são sinónimos (e.g., Mowday et al., 1979), a maioria considera estes dois construtos como distintos (e.g., Ashforth & Mael, 1989; Gautam et al., 2004; Riketta & Van Dick, 2005). Deste modo, o comprometimento é um construto mais amplo (Riketta e Van Dick, 2005) e que é visto como uma atitude que, uma vez estabelecida, é relativamente estável e duradoura (Gautam et al., 2004). Por outro lado, a identificação é autorreferencial e flexível, baseia-se na semelhança percebida, na perceção de destino comum, dependendo da relevância do grupo e do contexto das interações com outros grupos (Ashforth & Mael, 1989; Gautam et al., 2004).

Quanto ao envolvimento no trabalho (*work engagement*), apesar de esta variável estar relacionada com o comprometimento afetivo – por exemplo, Yalabik, Van Rossenberg, Kinnie e Swart (2014) consideram o envolvimento como antecedente do comprometimento – não se trata do mesmo fenómeno. Enquanto o comprometimento se refere a uma ligação emocional forte com as metas e valores da sua organização/equipa, levando os indivíduos a permanecer na organização/equipa e a estarem dispostos a contribuir para os objetivos da mesma (Darvish e Rezaei, 2011; Neiningger, Lehmann-Willenbrock, Kauffeld, & Henschel, 2010), o envolvimento pode ser definido como um estado de espírito positivo e satisfatório de bem-estar relacionado com o trabalho, sendo caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção profissional (Costa, Passos, & Bakker, 2014; Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002).

Já no que concerne ao comprometimento de tipo normativo, este é demonstrado a partir da obrigação que os indivíduos sentem em manter o seu emprego e permanecer na organização em causa (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991). Além disso, nesta forma de comprometimento, existe o dever moral de retribuir com lealdade e com reciprocidade, como se se tratasse de uma dívida com um superior, colega de trabalho ou até mesmo com toda a organização (Ghosh & Swamy, 2014; Meyer & Herscovitch, 2001). Os funcionários cujo comprometimento com a organização é normativo permanecem nesta, porque acreditam que é o que devem fazer (Dwivedi et al., 2014).

Por último, o comprometimento instrumental ou de continuidade, refere-se à consciência por parte dos membros da organização dos custos e dificuldades associados à saída da mesma. Nesta forma de comprometimento ocorre uma avaliação dos investimentos pessoais relacionados com o emprego atual, da disponibilidade de alternativas de trabalho e, também, da quantidade de tempo investido no mesmo (Meyer & Allen, 1984; Meyer & Allen, 1991). Os indivíduos cujo comprometimento é desta natureza mantêm-se na organização porque precisam (Dwivedi et al., 2014). Além disso, é de destacar que a teoria de Becker (1960), que desenvolve o conceito de *side-bets*, influenciou este componente do comprometimento. Na teoria em causa os sujeitos estão comprometidos com a organização, porque têm um acordo de ganhos económicos com esta e a consciência dos custos associados à sua saída da mesma (Becker, 1960; Ghosh & Swamy, 2014).

Apesar de a literatura se focar, predominantemente, no estudo do comprometimento organizacional e de os estudos acerca do comprometimento com as equipas de trabalho serem mais escassos, é importante ter em consideração que este construto pode, também, ser abordado no nível grupal (Neininger et al., 2010), uma vez que o comprometimento é concebido como uma força que conecta um indivíduo a um determinado alvo e a um curso de ação relevante para esse alvo (Meyer, Becker, & Van Dick, 2006). Nessa perspetiva, reconhece-se que o indivíduo pode estar psicologicamente ligado a vários tipos de alvos, como por exemplo, organizações, grupos de trabalho e até aos seus superiores hierárquicos (Becker, Billings, Eveleth, & Gilbert, 1996; Bishop & Scott, 2000; Reichers, 1985).

Assim, ao nível grupal, de acordo com Pearce e Herbig (2004), pode-se definir o comprometimento com a equipa como a “*psychological attachment that the members feel toward the team*” (p.295). Desta forma, o comprometimento com a equipa (e o comprometimento afetivo, que constitui objeto de estudo neste trabalho) é análogo ao comprometimento organizacional, diferindo apenas no facto de o elemento de ligação ser a equipa em vez da organização num sentido mais amplo, como anteriormente retratado (Bishop & Scott, 2000; Hunt & Morgan, 1994; Pearce & Herbig, 2004).

Importa também mencionar que Bishop e Scott (2000) caracterizam este construto com base na aceitação dos valores e objetivos da equipa por parte dos seus membros, na vontade de exercer esforços consideráveis em prol da mesma e, por fim, no desejo de se manterem na equipa em causa. Hoegl e

Parboteeah (2006a) por seu lado, afirmam que o comprometimento a nível grupal se refere ao facto de os indivíduos aceitarem a responsabilidade pessoal em atingir um objetivo grupal comum ou ao facto de percecionarem o objetivo da equipa como sendo primeiramente a finalidade do líder e para a qual os membros contribuem com a sua parte individual. Na mesma linha, de acordo com Aubé e Rousseau (2005), este tipo de comprometimento encontra-se muito focado nos alvos da equipa. Assim sendo, quando os indivíduos se encontram comprometidos com os objetivos da sua equipa, tendem a adaptar-se melhor às mudanças internas e externas de modo a alcançar as referidas metas, influenciando simultaneamente os resultados a nível organizacional (Aubé & Rousseau, 2005).

Salienta-se também que as ligações a nível grupal tendem a ser mais fortes que as estabelecidas com a organização (Ricketta & Van Dick, 2005), enfatizando-se as de cariz afetivo (e, portanto, o comprometimento afetivo) criadas entre os elementos de uma equipa de trabalho (Bishop, Scott, Goldsby, & Cropanzano, 2005).

A literatura sugere que o comprometimento com a equipa de trabalho está associado ao processamento de informação, desencadeando um efeito positivo e direto na inovação e no desempenho grupal (Bouwman, Runhaar, Wesselink, & Mulder, 2017; Zheng et al., 2010). De igual modo associa-se à satisfação com os colegas de trabalho (Bishop & Scott, 2000), sendo visto como um dos fatores chave para o sucesso (Gilson et al., 2015).

No que concerne especificamente ao nosso objeto de estudo e ao contexto em que o mesmo ocorre (equipas virtuais), importa notar que embora autores como Johnson et al. (2009) sugiram que a utilização de comunicação mediada por computador tenda a produzir um efeito negativo no comprometimento afetivo com a equipa, Lin, Chiu, Joe e Tsai (2010) concluíram que quando os membros de uma equipa virtual confiam efetivamente uns nos outros cria-se um forte comprometimento afetivo com a equipa. Este dado reforça o que referimos já nos pontos anteriores da presente secção deste trabalho, apontando no sentido de uma relação positiva entre a confiança e o comprometimento afetivo (Costa & Anderson, 2011; Morgan e Hunt, 1994). De igual modo, os estudos de Farnese e Livi (2016) apontam, também, para o facto de a reflexividade influenciar positivamente o comprometimento afetivo com a equipa de trabalho.

4. O papel da reflexividade grupal na relação entre a confiança e o comprometimento afetivo

Como se pode observar com base na revisão da literatura que realizámos nos pontos anteriores desta secção, as variáveis que constituem objeto de análise na presente investigação estão relacionadas entre si. No sentido de tornar mais claras tais relações, bem como o sentido/direção das mesmas, justificando, assim, o modelo que nos propusemos testar, analisá-las-emos em seguida de forma mais detalhada.

Segundo Costa e Anderson (2011), o comprometimento - força de identificação e ligação do indivíduo com a equipa/organização - é uma das consequências mais estudadas da confiança. Jarvenpää et al. (1998), por

exemplo, realizaram um estudo em que compararam equipas com elevado grau de confiança com equipas de baixos níveis de confiança, e concluíram que nas equipas com um grau elevado de confiança, por se empenharem mais nas tarefas, os membros se encontravam mais comprometidos com a sua equipa de trabalho. Zheng et al. (2010) e, também, Ruppel e Harrington (2000), concluíram, igualmente, nos seus estudos, que a confiança está significativa e positivamente relacionada com o comprometimento.

Na mesma linha, mas de forma particular focados no componente afetivo, Morgan e Hunt (1994) encontraram uma relação positiva entre a confiança e o comprometimento afetivo. De acordo com os referidos autores, quando as relações são caracterizadas pela confiança há um aumento da identificação com a organização ou equipa em que se trabalha e, consequentemente, um aumento do comprometimento afetivo. Isto deve-se ao facto de o comprometimento estar associado, de alguma forma, à vulnerabilidade e, como tal, os indivíduos procuram pessoas em quem possam confiar (Morgan & Hunt, 1994), o que demonstra a possibilidade de a confiança constituir um antecedente do comprometimento. Além disso, Buvik e Tvedt (2017) reforçam esta ideia, referindo que quando existe um elevado grau de confiança dentro de uma equipa de trabalho e os membros se percebem como honestos, competentes e benevolentes, tornam-se mais motivados e identificam-se mais com os objetivos e valores da equipa a que pertencem, aumentando assim o comprometimento com o referido grupo.

Finalmente, Costa e Anderson (2011) revelam que a propensão para a confiança, a confiabilidade percebida e os comportamentos de confiança ou cooperativos estão positivamente relacionados com o comprometimento e, mais especificamente, com o comprometimento afetivo.

Em síntese, os resultados das diversas investigações neste domínio apontam para a ideia de que as equipas onde os membros se apoiam e existe mais confiabilidade e menos comportamentos de controlo são mais comprometidas com a sua equipa de trabalho (Costa & Anderson, 2011).

No que diz respeito às relações entre a confiança e a reflexividade, MacCurtain et al. (2010) acentuam que quando há mais confiança no interior de uma determinada equipa, há uma maior propensão para partilhar, refletir e discutir mais abertamente algumas questões e problemas do grupo. Por outras palavras, a confiança entre os membros de uma determinada equipa afeta positivamente a reflexividade e a partilha de conhecimento, dado que quando um grupo apresenta elevados níveis de confiança torna-se mais provável que ocorra um debate mais honesto acerca das questões e problemas da tarefa em que estão a trabalhar (MacCurtain et al., 2010).

Por seu turno, Schippers et al. (2003), já no que respeita às relações entre a reflexividade e o comprometimento, apontam que a reflexividade está significativamente associada a variáveis como a satisfação, o comprometimento e o desempenho da equipa. O estudo dos referidos autores sugere que a reflexividade desempenha um papel mediador na relação entre a diversidade grupal e os construtos mencionados, nomeadamente entre a diversidade e o comprometimento. Adicionalmente, Farnese e Livi (2016) enfatizam também esta relação, ao referirem que a reflexividade, expressa

através da preocupação com o desenvolvimento dos processos, a revisão de objetivos e a mudança/melhoria dos métodos, influencia os sentimentos dos membros da equipa e faz com que estes se identifiquem e partilhem os valores e objetivos grupais, tornando-os, deste modo, mais comprometidos afetivamente com a sua equipa.

Assim, e em síntese, com base nas relações que a literatura sugere entre estas variáveis, parece poder afirmar-se que a confiança constitui um antecedente do comprometimento afetivo e da reflexividade e que esta, por sua vez, se relaciona positivamente com o comprometimento afetivo, podendo, assim, desempenhar um papel de mediação na relação entre a confiança e o comprometimento.

II – Objetivos e hipóteses de investigação

Com base na revisão de literatura apresentada anteriormente relativamente aos construtos e às relações entre eles, destaca-se como objetivo primordial deste estudo a análise, em contexto de equipas virtuais, do papel mediador da reflexividade da equipa na relação entre a confiança grupal e o comprometimento afetivo em equipas de trabalho. Assim sendo, irá ser testado um modelo de mediação, assente no modelo geral de tipo IMOI⁷ (Ilgen et al., 2005), em que a confiança grupal (tanto afetiva como cognitiva) constitui a variável de *input*, a reflexividade da equipa a variável mediadora e o comprometimento afetivo com a equipa de trabalho a variável de *output* (cf. Figura 1).

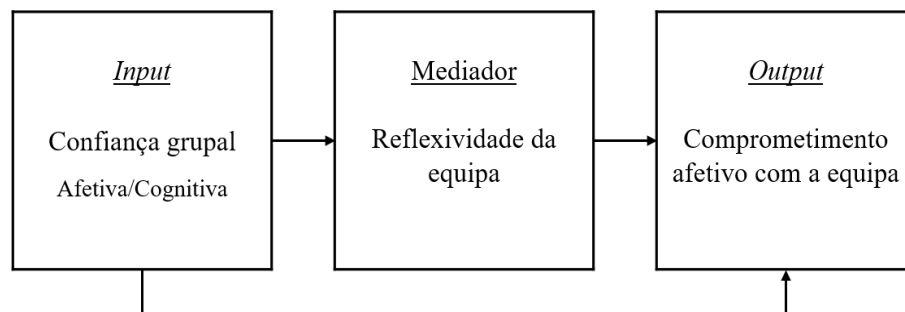


Figura 1. Modelo hipotético em análise.

Com base no objetivo enunciado e no modelo hipotético em análise são formuladas as seguintes hipóteses de investigação:

⁷ O facto de o modelo em estudo incluir a confiança grupal e o comprometimento afetivo com a equipa enquanto estados emergentes contribui para a opção de adotar como modelo de funcionamento grupal o modelo geral de tipo IMOI, uma vez que este modelo, por contraste com o modelo geral de tipo I-P-O distingue, na categoria dos mediadores, processos grupais e estados emergentes de grupo. Em todo o caso, considerando a natureza transversal da presente investigação, temos consciência de que não iremos explorar todas as potencialidades desta abordagem.

H1: A confiança afetiva está positiva e diretamente relacionada com o comprometimento afetivo com a equipa (1a); a confiança cognitiva está positiva e diretamente relacionada com o comprometimento afetivo com a equipa (1b);

H2: A confiança afetiva está positivamente relacionada com a reflexividade da equipa (2a); a confiança cognitiva está positivamente relacionada com a reflexividade da equipa (2b);

H3: A reflexividade da equipa está positivamente relacionada com o comprometimento afetivo com a equipa;

H4: A reflexividade da equipa medeia a relação entre a confiança afetiva e o comprometimento afetivo com a equipa (4a); a reflexividade da equipa medeia a relação entre a confiança cognitiva e o comprometimento afetivo com a equipa (4b).

III – Método

1. Amostra

A amostra recolhida para a realização do presente estudo, pelo grupo de investigação, integrava 136 equipas com um total de 712 respondentes (576 membros e 136 líderes). Contudo, verificou-se que 24 equipas não poderiam ser consideradas válidas para esta investigação, quer por terem uma taxa de resposta inferior a 50% dos seus membros, quer por serem constituídas por um número insuficiente de elementos (de acordo com a definição de grupo por nós adotada, três seria o número mínimo de membros).

Assim, com a eliminação das equipas não válidas, resultou uma amostra composta por 513 membros e 112 líderes, o que corresponde a 112 equipas válidas.

De seguida, como recomendado na literatura (Bryman & Cramer, 2005) foram eliminados da amostra os respondentes que apresentavam uma frequência de não resposta igual ou superior a 10% (um líder e 14 membros). Assim sendo, a amostra em que incidiu o estudo que realizámos ficou constituída por 111 líderes/equipas e 499 membros, correspondentes a 72 organizações.

As organizações em que estão integradas as equipas do presente estudo pertencem a diferentes setores de atividade, sendo o setor mais representado o do comércio e serviços (63.6%), seguido do associativo (20%) e, por último, o setor industrial (16.4%). Salienta-se ainda que a classe de organização de pequena dimensão (até 10 trabalhadores) é a mais representada na amostra com 32.1%.

As equipas são de diversas áreas de atividade, nomeadamente serviços (39.4%), associativo (22%), comercial (16.5%), projeto (8.3%), administrativo (6.4%), produção (3.7%) e gestão (3.7%). A média de antiguidade da equipa é 8.47 anos ($DP = 9.13$), variando entre três meses e 46

anos, aproximadamente. O número de membros por equipa varia entre os três e os 22 elementos, com uma média por equipa de aproximadamente seis membros ($DP = 3.84$). Relativamente ao grau de virtualidade das equipas, analisado a partir dos questionários dos membros, este varia entre 2.13% e 77.53% ($M = 33.71$; $DP = 16.02$).

Os membros das equipas têm idades compreendidas entre os 18 e os 67 anos ($M = 35.98$; $DP = 11.42$), sendo a maioria do sexo feminino (61.7%). A antiguidade de cada membro na respetiva equipa de trabalho varia entre cerca de um mês e 43 anos ($M = 5.55$; $DP = 6.63$). Por sua vez, a média de antiguidade na organização é de 9.68 anos ($DP = 9.96$), variando entre, aproximadamente, um mês e 50 anos. Já no que respeita às habilitações literárias, as categorias inferior ou igual ao 12º ano e licenciatura são os graus de escolaridade mais representados, apresentando um mesmo valor de 41.1%, sendo que a maioria possui formação em trabalho de equipa (55%).

Os líderes que integram a amostra têm idades compreendidas entre os 18 anos e os 67 anos ($M = 42.93$; $DP = 11.27$), sendo que 54.6% representa o sexo masculino e 45.4% o sexo feminino. A maioria dos líderes possui habilitações literárias ao nível da licenciatura (58.7%). No que concerne à sua antiguidade na organização, a média é de 14.82 anos ($DP = 10.93$), variando entre cerca de três meses e 45 anos. Em média, os líderes assumiram a liderança da sua equipa há aproximadamente seis anos ($DP = 6.84$), variando entre um mês e 27 anos.

2. Procedimento de recolha de dados

A seleção das equipas a incluir na amostra teve como critério a definição de grupo adotada pela presente equipa de investigação. Por conseguinte, considerou-se que uma equipa de trabalho consiste num conjunto de três ou mais elementos, que se reconhecem e são reconhecidos como equipa e que partilham relações de interdependência, de modo a atingir um objetivo comum (Lourenço et al., 2014). A par destas características, importa referir que o líder dessas equipas tinha que ser reconhecido formalmente, constituindo ainda critério de inclusão no estudo o facto de os elementos do grupo interagirem, pelo menos, em algum grau, através de comunicação mediada por tecnologia eletrónica (e.g., computador, telefone).

Para constituição da amostra recorreu-se ao método de amostragem por conveniência ou acessibilidade, que se baseia na utilização de uma rede de relações interpessoais, formais ou informais do investigador (Hill & Hill, 2012). Os dados, obtidos através do método de inquérito por questionário, foram recolhidos nos anos letivos de 2017/18 e 2018/19, em ambos os casos, entre os meses de outubro e dezembro, em datas acordadas com as respetivas organizações.

O primeiro contacto foi estabelecido, pessoalmente e/ou via *e-mail*, com representantes de organizações que correspondessem aos requisitos necessários para serem parte integrante do presente estudo, através de uma carta de apresentação do projeto de investigação (cf. Anexo 1). Às organizações que cumpriam todos os critérios de participação e que demonstraram interesse em colaborar foi apresentado detalhadamente o

projeto de investigação VITEM⁸ (cf. Anexo 2), destacando quais os objetivos principais; a equipa responsável pela realização dos estudos; as variáveis em análise; a amostra e as etapas de participação das organizações; as formas de recolha de informação e tempo previsto, assim como os direitos e obrigações da equipa de investigação.

Posteriormente, procedeu-se à recolha dos dados, recorrendo-se ao inquérito por questionário. Esta técnica possibilita a recolha de uma grande quantidade de dados estandardizados e num curto intervalo de tempo, abrangendo indivíduos dispersos por diferentes zonas geográficas (Mitchell & Jolley, 2010). Além disso, revela-se pouco dispendiosa, fundamentada em instrumentos padronizados e com uma boa base teórica, permitindo a obtenção de respostas objetivas e de fácil quantificação (Harrison, 2005; Harrison & Shirom, 1999).

O questionário dos líderes tinha um tempo estimado de sete minutos, enquanto que o questionário dos membros apresentava um tempo de resposta de aproximadamente 20 minutos. Os questionários foram respondidos presencialmente ou através da sua versão *online* também disponibilizada⁹. Em ambos os casos foram assegurados os pressupostos éticos da investigação em psicologia, mais concretamente o consentimento informado dos participantes, assim como o anonimato e a garantia de confidencialidade. Sempre que possível, procurou-se administrar os questionários presenciais de modo a que um membro da equipa de investigação estivesse presente, a fim de esclarecer eventuais dúvidas ou questões que pudessem surgir. Nos casos em que tal não foi possível, solicitou-se ao líder da equipa a distribuição e recolha dos questionários preenchidos pelos membros do respetivo grupo. No que diz respeito à aplicação *online*, não foi disponibilizada, em qualquer momento, a listagem de endereços *e-mail*. Por fim, importa também referir que a equipa de investigação se comprometeu a analisar somente os dados a nível grupal e, por conseguinte, a não utilizar quaisquer resultados individuais.

⁸ A presente dissertação insere-se num projeto mais amplo designado VITEM. 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). Este projeto visa compreender como, em equipas com algum grau de virtualidade, alguns construtos relativos ao funcionamento grupal se relacionam entre si e com a eficácia das equipas de trabalho. 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: Ana Rita Bravo, Catarina Gouveia, Catarina Senra, Helena Baptista, Joana Dinis e Sara Liliana Silva. Relativamente ao ano letivo de 2017/2018 participaram na recolha de dados: Clara Campelo, Daniela Lopes, Inês Carvalho, Liliana Bastos, Lúcia Silva, Mariana Sousa e Susana Santos.

⁹ A versão *online* do questionário foi construída com recurso ao *site*: www.limesurvey.org (cf. Bastos, 2018; Campelo, 2018; Lopes, 2018; Silva, 2018). Importa referir que 246 participantes (187 membros e 59 líderes) responderam ao questionário através da versão *online*.

3. Instrumentos de medida

As variáveis que integram o modelo a testar no estudo da presente dissertação - confiança grupal, nos seus dois componentes, reflexividade da equipa e comprometimento afetivo com a equipa de trabalho - foram objeto de medição através dos itens constituintes das escalas que medem os referidos construtos e que integram um instrumento mais amplo que se insere no projeto VITEM¹⁰. O grau de virtualidade de cada equipa foi, igualmente, alvo de medição, tendo sido, ainda, recolhidos alguns dados demográficos, nomeadamente idade, género, habilitações literárias, antiguidade na organização e na equipa, dimensão da equipa, bem como setor de atividade da organização e da equipa de trabalho.

Importa sublinhar que todas as escalas foram aplicadas na sua versão portuguesa, tendo revelado, em estudos anteriores em amostras semelhantes à por nós utilizada, evidências de validade (cf. Bastos, 2018; Campelo, 2018; Lopes, 2018; Silva, 2018).

Confiança grupal: com o objetivo de medir a confiança grupal nas suas duas dimensões – confiança cognitiva e confiança afetiva - foi administrada a versão portuguesa da escala da confiança originalmente proposta por McAllister (1995) e, posteriormente, adaptada para o nível grupal por Grichanik (2014). A escala, na sua versão original, é constituída por 10 itens, que se subdividem nos dois componentes da confiança: os itens 1, 2, 3, 4 e 5 correspondem ao componente cognitivo, sendo o item 5 invertido, enquanto que os itens 6, 7, 8, 9 e 10 dizem respeito ao componente afetivo. A escala de resposta é de tipo Likert de 6 pontos (1-*Discordo muito* a 6-*Concordo muito*), sendo que os valores mais elevados indicam que os membros do grupo confiam nos restantes elementos.

Importa ainda referir que a versão portuguesa foi traduzida e adaptada no contexto da linha de investigação que integramos por I. Nascimento (2015), com uma amostra de grupos de estudantes do ensino superior, tendo sido posteriormente utilizada por R. Nascimento (2017) com uma amostra de equipas de trabalho. Os estudos de análise da dimensionalidade realizados por estas duas autoras, com recurso à Análise em Componentes Principais (ACP), conduziram à eliminação de dois itens (um de cada dimensão) da versão original da escala. Assim, a escala utilizada no presente estudo ficou reduzida a quatro itens por componente (os itens 1, 2, 3 e 4 no componente cognitivo e os itens 7, 8, 9 e 10 no afetivo) (cf. Anexo 3). “Posso confiar que os meus colegas não me dificultarão o trabalho com as suas ações” constitui um exemplo de um item do componente cognitivo e “Se eu partilhar os meus problemas com os meus colegas, sei que eles irão responder com preocupação e de forma construtiva” é um exemplo de medida da confiança afetiva.

A solução final, extraída dos estudos de R. Nascimento (2017), explica um total de 73.41% da variância da amostra e demonstrou bons resultados ao

¹⁰ Pelo facto de o presente estudo se integrar numa equipa e projeto de investigação mais amplo, os questionários são compostos por mais escalas do que aqueles que são aqui mencionadas. No entanto, uma vez que essas escalas não integram a realização deste estudo não serão aqui referidas.

nível da consistência interna para ambos os componentes ($\alpha = .88$ no componente cognitivo e $\alpha = .87$ no componente afetivo). Em estudos posteriores realizados também no contexto da equipa de investigação que integramos (cf. Bastos, 2018; Lopes, 2018; Silva, 2018), a escala apresentou valores de alfa de .89 para o componente cognitivo e de .85 no componente afetivo, revelando assim índices de consistência interna muito bons (DeVellis, 2003). Por fim, importa notar que, na presente dissertação, esta escala apenas foi aplicada aos membros das equipas de trabalho.

Reflexividade da equipa: este construto foi medido com base na escala proposta por Tjosvold et al. (2004), adaptada de Carter e West (1998). A versão portuguesa da presente escala foi desenvolvida no âmbito desta equipa de investigação por Campelo (2018) (cf. Anexo 3).

Esta escala é aplicada a fim de perceber como é que os indivíduos pensam acerca dos seus objetivos e métodos de trabalho e de que modo a equipa analisa os seus objetivos, estratégias e processos, bem como a forma de adaptação às circunstâncias do meio. A escala de Tjosvold et al. (2004) é composta por nove itens com uma escala tipo Likert de 5 pontos (*1-Discordo totalmente a 5-Concordo totalmente*). Importa ainda sublinhar que no estudo realizado por Tjosvold et al. (2004) foi obtido um alfa de Cronbach relativo à reflexividade sobre a tarefa de .88. Já no que concerne ao trabalho realizado por Campelo (2018) foram analisadas a dimensionalidade e a fiabilidade da referida escala. Mais concretamente, a dimensionalidade foi estudada através de uma Análise Fatorial Exploratória com recurso ao método de Fatorização do Eixo Principal (PAF), apontando, como esperado, para uma estrutura unidimensional. Contudo, a escala foi reduzida a oito itens, sendo eliminado o item quatro da escala original, por apresentar uma comunalidade baixa. Esta solução explica 52,59% da variância total. Quanto à fiabilidade, mais especificamente à consistência interna, foi obtido um alfa de Cronbach de .90 (Campelo, 2018). Esta escala foi aplicada somente aos membros de cada equipa.

Comprometimento afetivo com a equipa de trabalho: para medir esta variável foi utilizada a escala proposta por Batarseh et al. (2017), sendo esta, por sua vez, baseada no trabalho de Han e Harms (2010). A escala é composta por quatro itens adaptados da escala de comprometimento afetivo de Allen e Meyer (1990), sendo posteriormente modificados por Han e Harms (2010), de modo a que analisassem o nível grupal e não o organizacional. Simultaneamente, os referidos autores inverteram três dos itens constituintes da escala, ficando assim todos no sentido positivo. A versão portuguesa que aplicámos resulta da tradução e adaptação realizada no âmbito da equipa de investigação que integramos (cf. Bastos, 2018; Campelo, 2018), sendo composta pelos seguintes itens: “Os membros têm um forte sentimento de pertença à equipa”, “Os membros sentem os problemas da equipa como sendo seus”, “Os membros sentem-se emocionalmente ligados à equipa” e “Os membros da equipa sentem-se como fazendo parte da mesma família” (cf. Anexo 3). Cada item foi classificado pelos membros das equipas, numa escala de tipo Likert de 5 pontos (*1-Discordo fortemente a 5-Concordo fortemente*).

Importa também referir que no estudo de Batarseh et al. (2017) o alfa de Cronbach foi de .91, enquanto no de Han e Harms (2010) foi de .87. Os estudos de dimensionalidade e de fiabilidade realizados, os quais, como referimos já, foram desenvolvidos no âmbito da nossa linha de investigação (cf. Bastos, 2018; Campelo, 2018), apontaram, igualmente, para uma escala com boas qualidades psicométricas. Com efeito, ao nível da dimensionalidade os referidos estudos, assentes numa Análise Fatorial Exploratória com recurso ao método de Factorização do Eixo Principal (PAF) fizeram emergir, como esperado, uma estrutura unidimensional explicando 59,41% da variância. No que respeita à fiabilidade, a análise da consistência interna apontou para um valor alfa de Cronbach de .85.

Variáveis de controlo

Grau de virtualidade de uma equipa de trabalho: este indicador, criado com base no trabalho de De Jong et al. (2008), é constituído por nove itens¹¹ (presencial, videoconferência, teleconferência, *chat*, rede social ou fórum, *e-mail*, plataforma eletrónica de partilha de documentos ou gestão de agenda, memorandos ou relatórios e, ainda, a categoria outro), e considera, para além da frequência (expressa em percentagem de utilização da tecnologia pela equipa no mês anterior ao da recolha de dados), a riqueza do meio de comunicação utilizado (transmissão de aspetos para-verbais e não-verbais) e, ainda, o grau de sincronia da comunicação correspondente a esse mesmo meio (De Jong et al., 2008).

Primeiramente, solicita-se aos inquiridos que indiquem a percentagem de utilização dos diversos meios de comunicação pela equipa durante o último mês, de modo a que o valor da distribuição pelas alternativas seja no total 100%. Saliencia-se também que os itens são apresentados de acordo com uma ordem decrescente de riqueza do meio de comunicação. Assim sendo, quanto maior a virtualidade de cada meio de comunicação, menor será essa pontuação, a sua sincronia, e a riqueza do mesmo (De Jong et al., 2008). Ou seja, os meios de comunicação mais pobres correspondem a ferramentas que possuem poucos sinais de comunicação verbal e para-verbal, associando-se, deste modo, a níveis mais elevados de virtualidade e baixos níveis de sincronia. Por outro lado, meios de comunicação mais ricos possuem um maior nível de comunicação verbal e para-verbal, menor grau de virtualidade e, conseqüentemente, níveis superiores de sincronia (comunicação ocorre em tempo real) (De Jong et al., 2008).

Em seguida, de acordo com De Jong et al. (2008) e tendo como base o trabalho de Baltes, Dickson, Sherman, Bauer e LaGanke (2002), após a indicação, pelos membros do grupo, da percentagem de comunicação utilizada pela equipa em cada item, calcula-se uma pontuação para cada um dos itens. Esta pontuação é obtida multiplicando o grau de virtualidade de cada meio de comunicação (que possui um valor em função da riqueza e sincronia) pela

¹¹ Os meios de comunicação rede social ou fórum e plataforma eletrónica de partilha de documentos ou gestão de agenda foram adicionados aos referidos no modelo de De Jong et al. (2008).

frequência de utilização do referido meio. Para obter o grau de virtualidade de cada equipa somam-se todos os valores obtidos (um valor para cada um dos itens), subtraindo-se a 100%. Salienta-se ainda que nos casos em que os indivíduos responderam ao questionário usando a categoria “9. Outro: Qual?”, no momento em que se descreveu esta opção, foi avaliado em qual das outras opções o meio poderia ser enquadrado e categorizado.

Embora administrado ao líder de cada equipa, bem como aos seus membros, na presente investigação utilizou-se a informação dos membros (cf. Anexo 3) por se considerar mais representativa do que ocorre, efetivamente, 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., Hülshager, Anderson, & Salgado, 2009). A informação acerca da dimensão de cada equipa foi recolhida através do questionário aplicado aos líderes das mesmas (cf. Anexo 4).

4. Procedimentos de análise de dados

Conforme referido na secção III – Método, 1. Amostra, a propósito da caracterização da amostra em que incidiu a presente investigação, foi efetuada, num primeiro momento, a eliminação das equipas não válidas. Estas equipas foram eliminadas quer por problemas ao nível da representatividade de respostas por equipa quer pelo não cumprimento do critério mínimo dos três elementos para que seja considerada um grupo. Em seguida analisaram-se as respostas ausentes (*missing-values analysis*), tendo sido eliminados os casos com mais de 10% de valores omissos conforme aconselhado por Bryman e Cramer (2005).

Posteriormente, efetuou-se o estudo da distribuição dos valores ausentes ainda presentes, tendo em vista a sua substituição. Para esse efeito, realizou-se, para cada escala ou dimensão, o Teste Mcar de Little. Nos casos em que o referido teste revelou uma distribuição aleatória dos valores ausentes ($p \geq .05$) a imputação foi efetuada pela média (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010). Nos casos em que a distribuição se revelou não aleatória ($p < .05$) a imputação foi efetuada através do método de *Expected Maximization* (EM). Por conseguinte, foram substituídos pela média os valores omissos da escala da reflexividade da equipa. Na escala da confiança grupal a substituição foi feita pelo método EM. A escala do comprometimento afetivo com a equipa não possuía valores omissos.

Ao nível da avaliação das qualidades psicométricas, para as escalas referentes à confiança grupal, à reflexividade da equipa e ao comprometimento afetivo com a equipa, foram realizados somente estudos de fiabilidade, nomeadamente de consistência interna, através de uma estimativa do alfa de Cronbach, uma vez que as referidas escalas demonstraram boas

qualidades psicométricas em estudos anteriores com amostras semelhantes à utilizada neste estudo¹².

Em seguida, procedeu-se à agregação dos dados para o nível de equipa, uma vez que a nossa investigação se situa a nível grupal e os dados tinham sido recolhidos a nível individual. Como forma de justificar a agregação, calcularam-se os valores de *rwg* (James, Demaree, & Wolf, 1984), bem como os valores dos *Intraclass Correlation Coefficients* ICC (1) e ICC (2) para as escalas respondidas pelos membros das equipas em estudo. 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*, frequentemente utilizada quando não existe uma teoria ou dados que sugiram a aplicação a outra distribuição (Cohen, Doveh, & Nahum-Shani, 2009), os valores médios obtidos para o cálculo de *rwg* foram de .89 para a confiança afetiva, .89 para a confiança cognitiva, .88 para o comprometimento afetivo com a equipa e .92 para a reflexividade da equipa. Assim sendo, todos os valores são superiores ao limiar para se considerar a existência de um forte acordo entre os membros das equipas nas respetivas escalas (Brown & Hauenstein, 2005). No que concerne aos valores do ICC (1), a confiança afetiva, a confiança cognitiva, o comprometimento afetivo com a equipa e a reflexividade da equipa apresentam valores de .30, .27, .33 e .41, respetivamente. Quanto ao ICC (2), os valores encontrados para as mesmas variáveis foram, respetivamente, .66, .62, .69 e .75. Estes valores são consonantes com os recomendados na literatura (e.g., Bliese, 2000; Klein & Kozlowski, 2000), justificando assim a agregação dos dados.

Desta maneira, no seu conjunto, os valores encontrados quer no *rwg* quer nos ICCs justificam a agregação dos dados ao nível grupal.

Tendo em consideração o teste das hipóteses procedeu-se, num primeiro momento, a uma análise de correlações entre as variáveis em estudo (confiança grupal nos seus dois componentes, reflexividade da equipa e comprometimento afetivo com a equipa). Nesta análise incluíram-se, também, como variáveis de controlo, o grau de virtualidade e a dimensão da equipa, dado que diversos estudos indicam que estas se relacionam com os resultados da equipa (e.g., Gibson & Gibbs, 2006; Hülsheger et al., 2009; West et al., 2003).

Foram testados os pressupostos de aplicação da técnica de análise de regressão, nomeadamente ausência de *outliers* uni e multivariados, ausência de multicolinearidade, normalidade, linearidade e homoscedacidade dos resíduos (Tabachnick & Fidell, 2007). A partir dos resultados obtidos verificou-se que todos os pressupostos eram cumpridos, apontando assim para

¹² As análises relativas às respostas ausentes, às qualidades psicométricas dos instrumentos, bem como aos pressupostos da análise de regressão foram realizadas com recurso ao IBM SPSS (versão 22.0).

a manutenção de todos os casos e variáveis, na totalidade das análises a realizar.

Por último, todas 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). O PROCESS permite, com recurso ao método *bootstrapping*, a construção de intervalos de confiança a 95% (no caso do presente estudo foram usadas 1000 estimativas *bootstrap* para a construção dos intervalos), para os efeitos indiretos. O efeito indireto na mediação simples 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 a 95% gerados pelo PROCESS.

IV – Resultados

1. Qualidades psicométricas dos instrumentos

Como referido anteriormente, para analisar as propriedades psicométricas das escalas da confiança grupal, do comprometimento afetivo com a equipa e da reflexividade da equipa, foram realizados somente estudos de fiabilidade, através da análise da consistência interna.

Todas as escalas revelaram valores de consistência interna que podem ser classificados como muito bons, de acordo com a notação de DeVellis (2003). Assim, para a escala relativa à confiança grupal obteve-se um alfa de Cronbach de .90 para o componente cognitivo e de .88 para o afetivo, para a escala do comprometimento afetivo com a equipa obteve-se um valor de alfa de .90 e, por fim, a escala da reflexividade apresentou um valor de .91 relativamente à consistência interna.

2. Teste de hipóteses

A fim de testar as hipóteses do presente estudo, e após a análise das estatísticas descritivas, procedeu-se à análise das correlações, entre a confiança grupal (nas diferentes dimensões), a reflexividade da equipa e o comprometimento afetivo com a equipa, de forma a compreender a intensidade e a direção da relação entre estas variáveis. Acrescenta-se ainda que as variáveis grau de virtualidade e dimensão da equipa, conforme já referido, foram incluídas como variáveis de controlo.

Na tabela 1 apresentamos os resultados das análises de correlação, bem como as médias e desvios-padrão das variáveis em estudo. Ao proceder-se às análises de correlação bivariada entre as variáveis em investigação (cf. Tabela 1) foi possível verificar que a confiança afetiva e a confiança cognitiva se correlacionavam de forma positiva e estatisticamente significativa com a reflexividade da equipa ($r = .62, p < .001$ e $r = .63, p < .001$, respetivamente). Ambos os valores das correlações podem ser classificados como de grande magnitude (Cohen, 1988). De igual modo, a reflexividade correlaciona-se de

forma positiva e estatisticamente significativa com o comprometimento afetivo com a equipa ($r = .69, p < .001$), apresentando um valor de correlação grande (Cohen, 1998). Analogamente, quer a dimensão afetiva quer a dimensão cognitiva da confiança se correlacionam de forma positiva e estatisticamente significativa com o comprometimento afetivo com a equipa ($r = .73, p < .001$ e $r = .69, p < .001$, respetivamente). Tendo em consideração as especificações de Cohen (1988), as correlações entre estas variáveis são de grande magnitude. Importa ainda sublinhar que as variáveis de controlo não se correlacionaram com as restantes. Assim sendo, e seguindo as recomendações de Becker (2005) a este respeito, quer o grau de virtualidade quer a dimensão da equipa foram eliminadas de todas as análises subsequentes.

Tabela 1
Correlações, Médias e Desvios-padrão das Variáveis em Estudo

| Variável | <i>M</i> | <i>DP</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|----------|-----------|------|--------|--------|--------|-----|---|
| 1. Dimensão da equipa | 6.10 | 3.84 | - | | | | | |
| 2. Confiança afetiva | 5.01 | .60 | -.10 | - | | | | |
| 3. Confiança cognitiva | 5.06 | .56 | -.15 | .80*** | - | | | |
| 4. Reflexividade da equipa | 3.75 | .55 | -.04 | .62*** | .63*** | - | | |
| 5. Comprometimento afetivo com a equipa | 3.84 | .54 | -.17 | .73*** | .69*** | .69*** | - | |
| 6. Grau de virtualidade | 33.71 | 16.02 | .04 | .15 | .12 | .14 | .03 | - |

Nota. $N = 111$.

*** $p < .001$.

Após a análise de correlações entre as variáveis em estudo, foi testado o modelo de mediação simples.

Como é possível verificar na Tabela 2, a confiança afetiva, conforme já sugerido pela análise de correlações, encontra-se relacionada significativamente com a reflexividade da equipa ($\alpha = .56, EP = .07, p < .001$), explicando 38% da variância desse construto ($R^2 = .38, F(1,109) = 67.64, p < .001$). Por sua vez, num modelo que explica 62% da variabilidade do comprometimento afetivo com a equipa ($R^2 = .62, F(2,108) = 89.81, p < .001$) e também de forma convergente com a indicação dada pela análise de correlações, é verificada uma relação estatisticamente significativa entre a reflexividade da equipa e o comprometimento afetivo com a mesma, após controlado o efeito da confiança afetiva ($b = .38, EP = .07, p < .001$). A confiança afetiva revelou igualmente um efeito direto no comprometimento afetivo com a equipa ($c' = .45, EP = .07, p < .001$). Da mesma forma, a análise,

através do método *bootstrapping*, do efeito indireto da confiança afetiva no comprometimento afetivo via reflexividade da equipa revelou um intervalo de confiança *bootstrap* que não incluía o valor zero, mostrando assim que o referido efeito indireto era significativo (estimativa do produto $ab = .21$, $EP_{boot} = .05$, 95% IC [.13,.33]). Uma vez que no modelo em que se testaram os efeitos totais, diretos e indiretos da confiança afetiva, os resultados apontaram para um efeito direto estatisticamente significativo ($c' = .45$, $p < .001$), pode concluir-se que existe uma mediação parcial da reflexividade na relação entre a confiança afetiva e o comprometimento afetivo com a equipa. Assim, no modelo em que se testaram os efeitos da confiança afetiva foi encontrado suporte empírico para as hipóteses H1a, H2a, H3 e H4a.

Tabela 2

Análise de regressão da mediação para o modelo 4 testado (Hipótese 4a)

| VD / Preditor | b | EP | 95% IC | | R ² |
|--------------------------------------|--------|-----|--------|-----|----------------|
| | | | LI | LS | |
| Reflexividade da equipa | | | | | .38*** |
| <i>Confiança afetiva</i> | .56*** | .07 | .43 | .70 | |
| Comprometimento afetivo com a equipa | | | | | .62*** |
| <i>Reflexividade da equipa</i> | .38*** | .07 | .23 | .52 | |
| <i>Confiança afetiva</i> | .45*** | .07 | .32 | .59 | |
| Interação | .21 | .05 | .13 | .33 | |

Nota. $N = 111$. 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.

De igual modo, como é possível observar na Tabela 3, a confiança cognitiva apresenta uma relação positiva e estatisticamente significativa com a reflexividade da equipa ($\alpha = .61$, $EP = .07$, $p < .001$), explicando 40% da variância do construto em causa ($R^2 = .40$, $F(1,109) = 71.18$, $p < .001$). Por seu turno, num modelo que explica 58% da variabilidade do comprometimento afetivo com a equipa ($R^2 = .58$, $F(2,108) = 74.75$, $p < .001$) e também de forma convergente com a indicação dada pela análise de correlações, é observada uma relação estatisticamente significativa entre a reflexividade da equipa e o comprometimento afetivo com a mesma, após controlado o efeito da confiança cognitiva ($b = .42$, $EP = .08$, $p < .001$). A confiança cognitiva revelou igualmente um efeito direto no comprometimento afetivo com a equipa ($c' = .41$, $EP = .08$, $p < .001$). A análise, através do método *bootstrapping*, do efeito indireto da confiança cognitiva no

comprometimento afetivo com a equipa via reflexividade grupal mostrou um intervalo de confiança *bootstrap* que não incluía o valor zero, indicando assim um efeito indireto significativo (estimativa do produto $ab = .26$, $EP_{boot} = .06$, 95% IC [.15,.38]). Dado que no modelo em que se testaram os efeitos totais, diretos e indiretos da confiança cognitiva, os resultados apontaram para um efeito direto estatisticamente significativo ($c' = .41$, $p < .001$), pode concluir-se que existe uma mediação parcial da reflexividade grupal na relação entre a confiança cognitiva e o comprometimento afetivo com a equipa. Assim, à semelhança do ocorrido a respeito do teste do modelo que considerava a confiança afetiva como *input*, também o modelo que incluía a confiança cognitiva como *input* encontrou suporte empírico para as hipóteses H1b, H2b, H3 e H4b.

Tabela 3

Análise de regressão da mediação para o modelo 4 testado (Hipótese 4b)

| VD / Preditor | <i>b</i> | <i>EP</i> | 95% IC | | <i>R</i> ² |
|--------------------------------------|----------|-----------|--------|-----|-----------------------|
| | | | LI | LS | |
| Reflexividade da equipa | | | | | .40*** |
| <i>Confiança cognitiva</i> | .61*** | .07 | .47 | .76 | |
| Comprometimento afetivo com a equipa | | | | | .58*** |
| <i>Reflexividade da equipa</i> | .42*** | .08 | .26 | .57 | |
| <i>Confiança cognitiva</i> | .41*** | .08 | .26 | .57 | |
| Interação | .26 | .06 | .15 | .38 | |

Nota. $N = 111$. 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.

Em resumo, os nossos resultados permitiram suportar empiricamente todas as hipóteses apresentadas no presente estudo (H1a, H1b, H2a, H2b, H3, H4a e H4b).

V – Discussão

A presente investigação foi realizada com o intuito de testar, em contexto de equipas com algum grau de virtualidade, o papel mediador da reflexividade grupal na relação entre a confiança grupal, nos seus componentes afetivo e cognitivo, e o comprometimento afetivo com a equipa, tendo por base uma abordagem do tipo IMOI (*Input*, Mediador, *Output*, *Input*).

Em concordância com o previsto na nossa hipótese H1, encontrou-se uma associação positiva e estatisticamente significativa, entre a confiança, nos seus componentes afetivo (H1a) e cognitivo (H1b), e o comprometimento afetivo com a equipa. Este resultado é consistente com diversas investigações encontradas na literatura (e.g., Buvik & Tvedt, 2017; Geyskens et al., 1998; Geyskens et al., 1996; Gounaris, 2005; Lin et al., 2010; Morgan & Hunt, 1994; Schlechter & Strauss, 2008; Zheng et al., 2010) que sugerem que a confiança, muitas vezes definida como a vontade de correr riscos (e.g., Mayer et al., 1995; Rousseau et al., 1998), constitui um antecedente do comprometimento afetivo com a equipa, enquanto minimizador dos riscos inerentes às relações de trabalho em geral e ao comprometimento afetivo, em particular. Deste modo, em consistência com a literatura, os resultados sugerem que quanto mais elevados forem os níveis de confiança experienciados pela equipa, maiores serão os níveis de comprometimento afetivo com a mesma. Importa ainda salientar, de acordo com os resultados obtidos no presente estudo, que a confiança afetiva parece ter um efeito positivo superior sobre o comprometimento afetivo do que a confiança cognitiva, uma vez que, embora os valores se aproximem, obtivemos um valor de maior magnitude desse componente da confiança grupal sobre o comprometimento afetivo com a equipa. Assim sendo, os resultados, à semelhança de estudos anteriores (e.g., Zhu, Newman, Miao, & Hooke, 2013), parecem indicar que quando os membros de uma equipa confiam uns nos outros com base em sentimentos de identificação, laços emocionais e na perceção de existência de partilha de ideias, sentimentos e preocupações na equipa, têm maior probabilidade de querer permanecer no grupo por se sentirem confortáveis no mesmo, demonstrando assim níveis mais elevados de comprometimento afetivo com a sua equipa de trabalho.

No que concerne à relação entre a confiança grupal, nos seus dois componentes, e a reflexividade da equipa (H2), tal como previsto, os resultados apontaram para uma relação positiva e estatisticamente significativa entre estas variáveis. Este resultado vai ao encontro de outras investigações (e.g., MacCurtain et al., 2010) que têm revelado que a confiança atua como antecedente da reflexividade grupal. Desta forma, os nossos resultados sustentam a perspetiva de que quanto mais elevado for o nível de confiança entre os membros de uma determinada equipa maior será a reflexividade da mesma. Assim sendo, quando os indivíduos de um grupo confiam uns nos outros tendem a refletir e a discutir mais abertamente as questões decorrentes da tarefa que estão a desempenhar, adaptando-se ao ambiente circundante de forma proativa (MacCurtain et al., 2010; Tjosvold et al., 2004).

Com base na revisão da literatura que efetuámos, foi possível verificar que são vários os estudos (e.g., Farnese & Livi, 2016; Schippers et al., 2003) que sugerem uma relação significativa entre a reflexividade da equipa e o comprometimento afetivo com a mesma. Esta relação, em concordância com o previsto na hipótese H3, recebeu suporte empírico, verificando-se assim uma relação positiva e estatisticamente significativa entre os construtos mencionados. Tal como a literatura descreve, os nossos resultados sugerem

que quanto maior for o nível de reflexividade grupal, maior será o nível de comprometimento afetivo com a equipa, reforçando assim a literatura que sugere que a reflexividade constitui um antecedente do comprometimento afetivo em contexto de equipas de trabalho. Por conseguinte, os resultados obtidos permitem-nos afirmar, à semelhança de estudos anteriores (e.g., Farnese & Livi, 2016), que a reflexividade, expressa através da preocupação com o desenvolvimento dos objetivos e processos grupais, assim como através da melhoria dos mesmos, tem influência nos sentimentos dos membros da equipa e na sua identificação com o grupo a que pertencem, tornando-os assim mais comprometidos afetivamente com a equipa em causa.

Por fim, no que respeita à hipótese de mediação (H4), os resultados obtidos comportam evidência estatística que permite apoiar que a reflexividade grupal atua como mediador na relação entre cada um dos componentes da confiança e o comprometimento afetivo com a equipa. Estes resultados revelam-se convergentes com os apresentados na revisão de literatura, em que a confiança é considerada antecedente do comprometimento afetivo e da reflexividade e esta, por sua vez, apresenta uma relação positiva com o comprometimento afetivo com a equipa. Importa notar, no entanto, que a mediação observada nos nossos resultados foi somente parcial. Tal significa que a confiança (em qualquer dos seus componentes) apresenta uma relação direta e indireta (via reflexividade grupal) com o comprometimento afetivo com a equipa. Dito de outro modo, se a confiança, por si mesma, contribui diretamente para elevar o comprometimento afetivo com a equipa, também contribui, de forma indireta, através da influência que exerce sobre a reflexividade da equipa.

VI – Conclusões

Com o aumento exponencial das equipas de trabalho nas organizações, mais especificamente aquelas com algum grau de virtualidade, é cada vez maior a relevância atribuída à confiança grupal e à reflexividade da equipa no comprometimento afetivo com a mesma. Com efeito, compreender a relação entre estas variáveis constitui, na nossa opinião, um contributo relevante. Tendo por base a abordagem de tipo IMOI, o presente estudo teve como principal objetivo analisar a influência da confiança grupal no comprometimento afetivo com a equipa, considerando a reflexividade grupal como variável mediadora.

Com suporte numa revisão da literatura que sustentou o estabelecimento do nosso conjunto de hipóteses de investigação relativas às relações entre os construtos que nos propusemos estudar, conduziu-se um estudo empírico com o intuito de analisar o objetivo já enunciado, contribuindo assim para o conhecimento acerca do funcionamento grupal em contexto de equipas virtuais.

A presente investigação deu suporte empírico a todas as hipóteses enunciadas. Assim, os nossos resultados suportaram a hipótese H1, o que permite afirmar que a confiança grupal, nos seus componentes afetivo e cognitivo, se relaciona positivamente com o comprometimento afetivo com a equipa. Sob o ponto de vista da investigação este resultado reforça a

consistência das conclusões que vêm sendo obtidas noutras investigações (e.g., Buvik & Tvedt, 2017; Geyskens et al., 1998; Geyskens et al., 1996; Gounaris, 2005; Lin et al., 2010; Morgan & Hunt, 1994; Schlechter & Strauss, 2008; Zheng et al., 2010) e contribui cumulativamente para o conhecimento no domínio dos grupos de trabalho e, mais especificamente, dos grupos de trabalho virtuais. Sob o ponto de vista da intervenção, este resultado reforça as vantagens de gestores e/ou líderes de equipa estimularem a confiança grupal, nomeadamente se pretenderem criar comprometimento afetivo na equipa mais elevado. Estes devem centrar-se em estratégias que aumentem as perceções de confiabilidade que os membros de um grupo possuem relativamente uns aos outros, o que conduzirá à aceitação dos objetivos e valores da equipa, à vontade de exercer comportamentos de cidadania e esforços consideráveis em prol do grupo e ao desejo, conseqüente, de permanecer na equipa. Considerando a magnitude da influência positiva da confiança afetiva sobre o comprometimento afetivo, comparativamente com a confiança cognitiva, importa que os líderes impulsionem, mais que o reconhecimento de profissionalismo e competência, a criação/desenvolvimento de laços emocionais, sentimentos de identificação, cuidado recíproco entre os membros e a forma como gerem a perceção de existência de partilha de ideias, sentimentos e preocupações na equipa.

Já no que concerne à hipótese H2, os nossos resultados suportam que a confiança grupal, nos seus dois componentes, se relaciona positivamente com a reflexividade da equipa. Embora existam poucos estudos que analisem a relação entre estas variáveis, este resultado, à semelhança do relativo a H1, reforça, do ponto de vista da investigação, a congruência dos resultados que vêm sido obtidos noutros estudos (e.g., MacCurtain et al., 2010). Do ponto de vista prático este resultado reforça o anterior a respeito da relevância de os líderes das equipas desenvolverem estratégias que incentivem a confiabilidade que os membros do grupo têm em relação uns aos outros. Tal contribuirá para que a equipa se foque na reflexão contínua acerca dos objetivos, estratégias e processos do grupo e, conseqüentemente, seja despoletada uma discussão mais honesta acerca das questões e eventuais problemas que possam estar a vivenciar.

A reflexividade grupal revelou-se um antecedente do comprometimento afetivo com a equipa, suportando assim a hipótese H3. Este resultado revela-se, também, convergente, do ponto de vista da investigação, com as conclusões que vêm sido obtidas noutros estudos (e.g., Farnese & Livi, 2016; Schippers et al., 2003). No que diz respeito à intervenção, o referido resultado sugere que os líderes e/ou gestores de equipa desenvolvam nos seus grupos de trabalho hábitos de reflexão, revisão, discussão e debate acerca dos objetivos grupais, bem como acerca da eficácia dos processos de trabalho, de forma a contribuir para que os membros da equipa se sintam emocionalmente mais comprometidos com a mesma.

Por fim, os nossos resultados ao suportarem a hipótese de mediação (H4), uma mediação parcial, como vimos, reforçam as vantagens de os líderes de equipa estimularem a confiança, uma vez que esta além de incrementar o comprometimento afetivo, de forma indireta, via reflexividade, influencia

também o comprometimento de forma direta, o qual é considerado um estado emergente com grande influência no sucesso das equipas de trabalho (e.g., Gilson et al., 2015; Neininger et al., 2010). O recurso a estratégias que contribuam para o desenvolvimento de comportamentos proativos, a clareza dos objetivos ou a comunicação podem revelar-se igualmente úteis (Jarvenpaa et al., 1998).

Importa também realçar o facto de não se ter verificado uma relação significativa entre os construtos em análise (confiança grupal, reflexividade grupal e comprometimento afetivo com a equipa) e as variáveis de controlo (grau de virtualidade e dimensão da equipa). Alguns estudos já realizados apontam para o facto de as equipas virtuais terem uma maior dificuldade no estabelecimento de confiança grupal, reflexividade da equipa e comprometimento afetivo com a mesma (e.g., Guinea et al., 2012; Grichanik, 2014; Johnson et al., 2009), bem como o facto de a dimensão da equipa influenciar os processos/estados emergentes grupais e os resultados da equipa (e.g., Gibson & Gibbs, 2006; Hülshager, 2009). Um dos fatores que pode ter afetado os nossos resultados diz respeito à reduzida variabilidade do grau de virtualidade da amostra e, também, ao facto de a média da virtualidade ser relativamente baixa (33.71%), uma vez que grande parte das equipas da amostra possui um grau de virtualidade inferior a 50%.

Ainda assim, salienta-se que a presente investigação foi desenvolvida no domínio das equipas virtuais, sendo este contexto pouco explorado na literatura. Por conseguinte, como não existem estudos que retratem a relação entre as três variáveis mencionadas, os resultados obtidos na presente dissertação revelam-se pertinentes, uma vez que acrescentam valor à investigação produzida e frisam a relevância de dar continuidade à mesma.

De uma forma geral, apesar de existirem algumas investigações que analisam as relações entre as variáveis por nós mencionadas (confiança grupal, nos seus dois componentes, reflexividade da equipa e comprometimento afetivo com a equipa), são poucos, ainda, os estudos que se situam no nível grupal e mais concretamente, em contexto de equipas virtuais. Nesse sentido, o nosso estudo acrescenta valor à investigação produzida. Além disso, o facto de o estudo empírico ter sido realizado com equipas de trabalho que atuam no terreno, em contexto de organizações produtivas, constitui uma mais valia e contrasta com a maioria dos estudos realizados com equipas virtuais que ocorre em contexto de laboratório, com equipas de estudantes. Adicionalmente, a dimensão da amostra utilizada, integrando mais de 100 equipas constitui, também, um ponto forte do nosso trabalho.

Apesar do que acabámos de referir, a presente dissertação contém limitações que importa salientar. Em primeiro lugar, embora a revisão da literatura realizada tenha permitido estabelecer, sob o ponto de vista concetual, o sentido causal das relações analisadas, o desenho transversal do trabalho constitui um obstáculo à inferência de causalidade empírica entre as variáveis, o que, desde logo, nos conduz a afirmar que, no futuro, será desejável replicar este estudo adotando um *design* longitudinal. Em segundo lugar, o facto de se ter recorrido ao método de amostragem por conveniência ou acessibilidade implica que a generalização dos resultados seja feita de forma cuidadosa,

sendo que o facto de a amostra ser constituída apenas por organizações portuguesas nos impede de concluir se os resultados obtidos seriam os mesmos em amostras compostas por organizações de países e culturas diferentes. Em terceiro lugar, o uso do questionário autoadministrado como método pode ter causado o fenómeno de desejabilidade social ou de contaminação, uma vez que a informação foi recolhida com base nas perceções de líderes e liderados a respeito do seu grupo, sendo possível que as suas respostas traduzam o desejo de transmitir uma imagem positiva desse grupo. Em quarto lugar, a utilização de medidas de autorrelato, o facto de os dados relativos às variáveis em análise no modelo a testar serem provenientes de uma única fonte de informação (os membros da equipa) e, também, ter-se possibilitado o preenchimento *online* dos questionários através de uma aplicação informática com que os inquiridos poderiam não estar familiarizados, poderão ter conduzido ao enviesamento de variância do método comum (*common method variance bias*), isto é, a um erro sistemático ou de contaminação devido ao método utilizado (Conway, 2002). Não obstante, o facto de as análises terem sido realizadas ao nível grupal poderá ter atenuado o problema a que acabámos de nos referir (Conway, 2002).

Em futuras investigações, seria relevante adotar, como já referimos, um desenho longitudinal, bem como incluir outras variáveis no modelo a testar, nomeadamente aquelas que a literatura sugere serem relevantes nas equipas virtuais, como é o caso do bem-estar dos membros da equipa, o conflito intragrupal ou o estilo de liderança, como sugerido por Gilson et al. (2015). A par disto, seria pertinente, no que concerne à reflexividade grupal, adotar a escala original de Carter e West (1998), por estar dividida em duas dimensões, a reflexividade sobre a tarefa e a reflexividade social, dado que no presente estudo nos focámos somente na reflexividade da tarefa, à semelhança de outras investigações (e.g., Tjosvold et al., 2004). Além disso, seria conveniente que as variáveis em estudo fossem medidas a partir de diferentes fontes, e não apenas através dos membros das equipas, com o objetivo de diminuir a possibilidade de enviesamento dos resultados. Seria, também importante recorrer, em estudos posteriores, a uma abordagem multimétodo e a medidas mais objetivas de avaliação de algumas variáveis (por exemplo, a reflexividade da equipa), de modo a reduzir eventuais erros relacionados com o método utilizado.

Finalmente, importa assinalar que este trabalho, constituindo um primeiro contributo relativo à análise das relações entre as variáveis estudadas, abre campo à realização de novos estudos que possam contribuir para o enriquecer e aprofundar.

Referências Bibliográficas

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. doi:10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
- Alsharo, M., Gregg, D., & Ramirez, R. (2017). Virtual team effectiveness: The role of knowledge sharing and trust. *Information & Management*, 54(4), 479-490. doi:10.1016/j.im.2016.10.005
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20-39. doi:10.2307/258189
- Aubé, C., & Rousseau, V. (2005). Team goal commitment and team effectiveness: The role of task interdependence and supportive behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 9(3), 189-204. doi:10.1037/1089-2699.9.3.189
- 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), 156-179. doi:10.1006/obhd.2001.2961
- Bastos, L. (2018). *O papel mediador do comprometimento afetivo com a equipa na relação entre a confiança e a inovação em equipas com algum grau de virtualidade*. (Dissertação de mestrado não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Coimbra.
- Batarseh, F. S., Usher, J. M., & Daspit, J. J. (2017). Collaboration capability in virtual teams: examining the influence on diversity and innovation. *International Journal of Innovation Management*, 21(6), 1-29. doi:10.1142/s1363919617500347
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40. doi:10.1086/222820
- 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.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., & Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39(2), 464-482. doi:10.5465/256788
- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. J. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & Organization Management*, 27(1), 14-49. doi:10.1177/1059601102027001003
- Bergman, M. E. (2006). The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 645-663. doi:10.1002/job.372

- Berry, G. R. (2011). Enhancing effectiveness on virtual teams: Understanding why traditional team skills are insufficient. *The Journal of Business Communication*, 48(2), 186-206. doi:10.1177/0021943610397270
- Biemann, T., Cole, M. S., & Voelpel, S. (2012). Within-group agreement: On the use (and misuse) of r_{WG} and $r_{WG(J)}$ in leadership research and some best practice guidelines. *The Leadership Quarterly*, 23, 66-80. doi:10.1016/j.leaqua.2011.11.006
- Bishop, J. W., & Scott, K. D. (2000). An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 439-450. doi:10.1037/0021-9010.85.3.439
- Bishop, J. W., Scott, K. D., Goldsby, M. G., & Cropanzano, R. (2005). A construct validity study of commitment and perceived support variables. *Group & Organization Management*, 30(2), 153-180. doi:10.1177/1059601103255772
- 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.
- Bos, N., Olson, J., Gergle, D., Olson, G., & Wright, Z. (2002). Effects of four computer-mediated communications channels on trust development. In L. Terveen, D. Wixon, E. Comstock, & A. Sasse (Eds.), *Conference on Human Factors in Computing Systems - Proceedings* (1st ed., Vol. 4, pp. 135-140).
- Bouwman, M., Runhaar, P., Wesselink, R., & Mulder, M. (2017). Stimulating teachers' team performance through team-oriented HR practices: The roles of affective team commitment and information processing. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-23. doi:10.1080/09585192.2017.1322626
- Bradley, W. E., & Vozikis, G. S. (2004). Trust in virtual teams. In S.H. Godar, & S. P. Ferris (Eds.), *Virtual and collaborative teams: Process, technologies, and practice* (pp. 99-113). United States of America: Idea Group Publishing.
- Brown, R. D., & Hauenstein, N. M. (2005). Interrater agreement reconsidered: An alternative to the r_{wg} 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* (1st ed.). London: Routledge.
- Buvik, M. P., & Tvedt, S. D. (2017). The influence of project commitment and team commitment on the relationship between trust and knowledge sharing in project teams. *Project Management Journal*, 48(2), 5-21. doi:10.1177/875697281704800202

- Campelo, C. (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, 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. doi:10.1177/1046496498295003
- Clark, W. R., Clark, L. A., & Crossley, K. (2010). Developing multidimensional trust without touch in virtual teams. *Marketing Management Journal*, 20(1), 177-193.
- Cohen, A., Doveh, E., & Nahum-Shani, I. (2009). Testing agreement for multi-item scales with the indices $rwg(J)$ and $AD_{M(J)}$. *Organizational Research Methods*, 12(1), 148-164. doi:10.1177/1094428107300365
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd 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:10.1177/014920639702300303
- Cohen, S. G., & Gibson, C. B. (2003). In the beginning: introduction and framework. In S. G. Gibson, & C. B. Cohen (Eds.), *Virtual teams that work: creating conditions for virtual team effectiveness* (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.
- Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131(2), 241-259. doi:10.1037/0033-2909.131.2.241
- Costa, A. C. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel Review*, 32(5), 605-622. doi:10.1108/00483480310488360
- Costa, A. C., & Anderson, N. (2011). Measuring trust in teams: Development and validation of a multifaceted measure of formative and reflective indicators of team trust. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 119-154. doi:10.1080/13594320903272083
- Costa, A. C., Fulmer, C. A., & Anderson, N. R. (2017). Trust in work teams: An integrative review, multilevel model, and future directions. *Journal of Organizational Behavior*, 39, 169-184. doi:10.1002/job.2213
- 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(3), 225-244.
doi:10.1080/13594320143000654
- Costa, P. L., Passos, A. M., & Bakker, A. B. (2014). Team work engagement: A model of emergence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(2), 414-436. doi:10.1111/joop.12057
- 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 Jong, R., Schalk, R., & Curşeu, P. L. (2008). Virtual communicating, conflicts and performance in teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 14(7/8), 364-380.
doi:10.1108/13527590810912331
- DeVellis, R. F. (2003). *Scale development: Theory and applications* (2^a ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Dimas, I. D., Alves, M. P., Lourenço, P. R., & Rebelo, T. (2016). In *Equipas de trabalho: Instrumentos de avaliação* (pp. 99-105). Lisboa: Edições Sílabo.
- Dulebohn, J. H., & Hoch, J. E. (2017). Virtual teams in organizations. *Human Resource Management Review*, 27(4), 569-574. doi:10.1016/j.hrmr.2016.12.004
- Dwivedi, S., Kaushik, S., & Luxmi. (2014). Impact of organizational culture on commitment of employees: An empirical study of bpo sector in India. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 39(3), 77-92.
doi:10.1177/0256090920140306
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
doi:10.2307/2666999
- Farnese, M. L., & Livi, S. (2016). 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
- Fiol, C. M., & O'Connor, E. J. (2005). Identification in face-to-face, hybrid, and pure virtual teams: Untangling the contradictions. *Organization Science*, 16(1), 19-32. doi:10.1287/orsc.1040.0101
- Ford, R. C., Piccolo, R. F., & Ford, L. R. (2017). Strategies for building effective virtual teams: Trust is key. *Business Horizons*, 60, 25-34.
doi:10.1016/j.bushor.2016.08.009
- Gabelica, C., Bossche, P. V., Segers, M., & Gijsselaers, W. (2014). Dynamics of team reflexivity after feedback. *Frontline Learning Research*, 2(3), 64-91.

- Gautam, T., Van Dick, R., & Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(3), 301-315. doi:10.1111/j.1467-839x.2004.00150.x
- Geyskens, I., Steenkamp, J. E., & Kumar, N. (1998). Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis. *International Journal of Research in Marketing*, 15(3), 223-248. doi:10.1016/S0167-8116(98)00002-0
- Geyskens, I., Steenkamp, J. E., Scheer, L. K., & Kumar, N. (1996). The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-Atlantic study. *International Journal of Research in Marketing*, 13(4), 303-317. doi:10.1016/s0167-8116(96)00006-7
- Ghosh, S., & Swamy D. R. (2014). A literature review on organizational commitment – A comprehensive summary. *International Journal Of Engineering Research And Applications*, 4(12), 4-14.
- 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
- Gilson, L. L., Maynard, M. T., Young, N. C. J., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015). Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Management*, 41(5), 1313-1337. doi:10.1177/0149206314559946
- Gounaris, S. P. (2005). Trust and commitment influences on customer retention: Insights from business-to-business services. *Journal of Business Research*, 58(2), 126-140. doi:10.1016/S0148-2963(03)00122-X
- Grichanik, M. (2014). *The effect of collaborative critical thinking training on trust development and effectiveness in virtual teams* (Master's thesis). Retrieved from Graduate theses and Dissertation.
- Griffith, T. L., Sawyer, J. E., & Neale, M. A. (2003). Virtualness and knowledge in teams: Managing the love triangle of organizations, individuals, and information technology. *MIS Quarterly*, 27(2), 265-287. doi:10.2307/30036531
- Grossman, R., & Feitosa, J. (2018). Team trust over time: Modeling reciprocal and contextual influences in action teams. *Human Resource Management Review*, 28(4), 395-410. doi:10.1016/j.hrmr.2017.03.006
- Guinea, A. O., Webster, J., & Staples, D. S. (2012). A meta-analysis of the consequences of virtualness on team functioning. *Information & Management*, 49, 301-308. doi:10.1016/j.im.2012.08.003
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

- Han, G. H., & Harms, P. D. (2010). Team identification, trust and conflict: A mediation model. *International Journal of Conflict Management*, 21(1), 20-43. doi:10.1108/10444061011016614
- Harrison, M. (2005). *Diagnosing organizations: Methods, models and processes* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Harrison, M., & Shirom, A. (1999). *Organizational diagnosis and assessment: Bridging theory and practice*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: The Guilford Press.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2012). *Investigação por questionário* (2nd Rev. ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Hoch, J. E., & Kozlowski, S. W. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 390-403. doi:10.1037/a0030264
- Hoegl, M., & Parboteeah, K. P. (2006a). Team goal commitment in innovative projects. *International Journal of Innovation Management*, 10(03), 299-324. doi:10.1142/s136391960600151x
- Hoegl, M., & Parboteeah, K. P. (2006b). Team reflexivity in innovative projects. *R and D Management*, 36(2), 113-125. doi:10.1111/j.1467-9310.2006.00420.x
- Hsu, S. C., & Mujtaba, B. G. (2007). Team transformational leadership, trust, satisfaction, and commitment: The testing of a structural equation model in software development teams. *Review of Business Information Systems*, 11(3), 17-28. doi:10.19030/rbis.v11i3.4412
- 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
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1994). Organizational commitment: One of many commitments or key mediating construct? *Academy of Management Journal*, 37(6), 1568-1587. doi:10.5465/256799
- 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. doi:10.1146/annurev.psych.56.091103.070250
- 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

- Jaros, S. (2007). Meyer and Allen model of organizational commitment: Measurement issues. *ICFAI Journal of Organizational Behavior*, 6(4), 7-25.
- Jarvenpaa, S. L., Knoll, K., & Leidner, D. E. (1998). Is anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, 14(4), 29-64. doi:10.1080/07421222.1998.11518185
- Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1998). Communication and trust in global virtual teams. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 10(6), 791-815. doi:10.1287/orsc.10.6.791
- 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
- Kanawattanachai, P., & Yoo, Y. (2002). Dynamic nature of trust in virtual teams. *The Journal of Strategic Information Systems*, 11(3), 187-213. doi: 10.1016/S0963-8687(02)00019-7
- Kasper-Fuehrer, E. C., & Ashkanasy, N. M. (2001). Communicating trustworthiness and building trust in interorganizational virtual organizations. *Journal of Management*, 27, 235-254. doi:10.1016/S0149-2063(01)00090-3
- Keskes, I. (2014). Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions. *Intangible Capital*, 10(1), 26-51. doi:10.3926/ic.476
- 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
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E., & Gibson, C. B. (2004). The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction. *Academy of Management Journal*, 47(2), 175-192. doi:10.2307/20159571
- 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
- Konradt, U., Otte, K.-P., Schippers, M. C., & Steenfatt, C. (2015). Reflexivity in teams: A review and new perspectives. *Journal of psychology*, 150(2), 1-34. doi:10.1080/00223980.2015.1050977
- Langfred, C. W. (2004). Too much a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams. *Academy of Management Journal*, 47(3), 385-399. doi:10.5465/20159588

- Lee, T. S. L. (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
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In R. Kramer, & T. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 114-139). doi:10.4135/9781452243610.n7
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23(3), 438-458. doi:10.5465/AMR.1998.926620
- Lewicki, R. J., Tomlinson, E. C., & Gillespie, N. (2006). Models of interpersonal trust development: theoretical approaches, empirical evidence, and future directions. *Journal of Management*, 32(6), 991-1022. doi:10.1177/0149206306294405
- Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63(4), 967-985.
- Lin, C., Chiu, C., Joe, S., & Tsai, Y. (2010). Assessing online learning ability from a social exchange perspective: A survey of virtual teams within business organizations. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 26(9), 849-867. doi:10.1080/10447318.2010.496336
- Llobet, J., & Fito, M. A. (2013). Contingent workforce, organisational commitment and job satisfaction: Review, discussion and research agenda. *Intangible Capital*, 9(4), 1068-1079. doi:10.3926/ic.475
- Lopes, D. (2018). *O papel mediador do envolvimento no trabalho de equipa na relação entre a confiança e a viabilidade grupal em equipas com algum grau de virtualidade* (Dissertação de mestrado não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Coimbra.
- Lourenço, P. R. (2002). *Concepções e dimensões da eficácia grupal: Desempenho e níveis de desenvolvimento*. Dissertação de doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal.
- 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
- MacCurtain, S., Flood, P. C., Ramamoorthy, N., West, M. A., & Dawson, J. F. (2010). The top management team, reflexivity, knowledge sharing and new product performance: A study of the Irish software industry. *Creativity and Innovation Management*, 19(3), 219-232. doi:10.1111/j.1467-8691.2010.00564.x
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *The Academy of Management Review*, 26(3), 356-376. doi:10.5465/AMR.2001.4845785

- 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*, 805-835. doi:10.1016/j.jm.2004.05.002
- 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
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, *34*(3), 410-476. doi:10.1177/0149206308316061
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, *20*(3), 709-734. doi:10.5465/AMR.1995.9508080335
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, *38*(1), 24-59. doi:10.2307/256727
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, *14*(4), 389-414. doi:10.1177/1534484315603612
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the 'side-bet theory' of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, *69*(3), 372-378. doi:10.1037//0021-9010.69.3.372
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, *1*(1), 61-89. doi:10.1016/1053-4822(91)90011-z
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Van Dick, R. (2006). Social identities and commitments at work: toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, *27*(5), 665-683. doi:10.1002/job.383
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, *11*(3), 299-326. doi:10.1016/s1053-4822(00)00053-x
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, *61*(1), 20-52. doi:10.1006/jvbe.2001.1842
- Meyerson, D., Weick, K. E., & Kramer R. M. (1996). Swift trust and temporary groups. In R. Kramer, & T. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 166-195). doi:10.4135/9781452243610.n9

- Mitchell, M. L., & Jolley, J. M. (2010). *Research design explained* (7th ed.). USA: Cengage Learning.
- Moon, M. J. (2000). Organizational commitment revisited in new public management: Motivation, organizational culture, sector, and managerial level. *Public Performance & Management Review*, 24(2), 177-194. doi:10.2307/3381267
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38. doi:10.2307/1252308
- Mowday, R. T., Steers, R.M., & Porter, L. M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. doi:10.1016/0001-8791(79)90072-1
- Nascimento, I. V. (2015). *Validade convergente, validade nomonológica e fidelidade de medidas de um só-item: Coesão, confiança e satisfação*. (Master's thesis, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra). Retrieved from <http://hdl.handle.net/10316/29096>
- Nascimento, R. (2017). *Liderança transformacional e eficácia grupal: O papel mediador da confiança grupal*. (Unpublished master's thesis). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Coimbra.
- Neininger, A., Lehmann-Willenbrock, N., Kauffeld, S., & Henschel, A. (2010). Effects of team and organizational commitment - A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 567-579. doi:10.1016/j.jvb.2010.01.009
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499. doi: 10.1037/0021-9010.71.3.492
- Pearce, C. L., & Herbik, P. A. (2004). Citizenship behavior at the team level of analysis: The effects of team leadership, team commitment, perceived team support, and team size. *The Journal of Social Psychology*, 144(3), 293-310. doi:10.3200/socp.144.3.293-310
- Peñarroja, V., Orengo, V., Zornoza, A., Sánchez, J., & Ripoll, P. (2015). How team feedback and team trust influence information processing and learning in virtual teams: A moderated mediation model. *Computers in Human Behavior*, 48, 9-16. doi:10.1016/j.chb.2015.01.034
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476. doi:10.5465/amr.1985.4278960
- Riketta, M., & Van Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup

- versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67(3), 490-510. doi:10.1016/j.jvb.2004.06.001
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404. doi:10.5465/amr.1998.926617
- Ruppel, C. P., & Harrington, S. J. (2000). The relationship of communication, ethical work climate, and trust to commitment and innovation. *Journal of Business Ethics*, 25(4), 313-328. doi:10.1023/A:1006290432594
- Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a "big five" in teamwork? *Small Group Research*, 36(5), 555-599. doi:10.1177/1046496405277134
- Schaubroeck, J., Lam, S. S., & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863-871. doi:10.1037/a0022625
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 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. doi:10.1177/1046496414553473
- Schippers, M. C., Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2007). Reflexivity in teams: A measure and correlates. *Applied Psychology*, 56(2), 189-211. doi:10.1111/j.1464-0597.2006.00250.x
- Schippers, M. C., 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., West, M. A., & Dawson, J. F. (2012). Team reflexivity and innovation: The moderating role of team context. *Journal of Management*, 41(3), 769-788. doi:10.1177/0149206312441210
- Schlechter, A. F., & Strauss, J. J. (2008). Leader emotional intelligence, transformational leadership, trust and team commitment: Testing a model within a team context. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(1), 42-53. doi:10.4102/sajip.v34i1.418
- Schmidtke, J. M., & Cummings, A. (2017). The effects of virtualness on teamwork behavioral components: The role of shared mental models. *Human Resource Management Review*, 27(4), 660-677. doi:10.1016/j.hrmr.2016.12.011

- 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
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 143-150. doi:10.2307/2391824
- Shen, M.-J., & Chen, M.-C. (2007). The relationship of leadership, team trust and team performance: A comparison of the service and manufacturing industries. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 35(5), 643-658. doi:10.2224/sbp.2007.35.5.643
- Silva, L. (2018). *O capital psicológico grupal e a inovação das equipas: O papel mediador da confiança grupal em equipas em contexto virtual*. (Dissertação de mestrado não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Coimbra.
- Smith, J. B., & Barclay, D. W. (1997). The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships. *Journal of Marketing*, 61(1), 3-21. doi:10.1177/002224299706100102
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Tjosvold, D., Tang, M. M., & West, M. (2004). Reflexivity for team innovation in China. *Group & Organization Management*, 29(5), 540-559. doi:10.1177/1059601103254911
- Townsend, A. M., DeMarie, S. M., & Hendrickson, A. R. (1998). Virtual teams: Technology and the workplace of the future. *Academy of Management Perspectives*, 12(3), 17-29. doi:10.5465/ame.1998.1109047
- Webber, S. S. (2008). Development of cognitive and affective trust in teams: A longitudinal study. *Small Group Research*, 39(6), 746-769. doi:10.1177/1046496408323569
- 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: John Wiley & Sons Ltd.
- West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology*, 51(3), 355-387. doi:10.1111/1464-0597.00951
- West, M. A., Borrill, C. S., Dawson, J. F., Brodbeck, F., Shapiro, D. A., & Haward, B. (2003). Leadership clarity and team innovation in health care. *The Leadership Quarterly*, 14, 393-410. doi:10.1016/s1048-9843(03)00044-4

- Widmer, P. S., Schippers, M. C., & West, M. A. (2009). Recent developments in reflexivity research: A review. *Journal Psychologie des Alltagshandelns*, 2(2), 2-11.
- Yalabik, Z. Y., Van Rossenberg, Y., Kinnie, N., & Swart, J. (2014). Engaged and committed? The relationship between work engagement and commitment in professional service firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(12), 1602-1621. doi:10.1080/09585192.2014.953972
- Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 229-239. doi:10.2307/2393957
- Zheng, M., Zhu, X. P., & Yang, J. (2010). The influence of the team climate on team innovation performance: An empirical study based on chinese high technology innovation teams. In *Proceedings - 3rd International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering*, 3, 245-249. doi:10.1109/ICIII.2010.380
- Zhu, W., Newman, A., Miao, Q., & Hooke, A. (2013). Revisiting the mediating role of trust in transformational leadership effects: Do different types of trust make a difference?. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 94-105. doi:10.1016/j.leaqua.2012.08.004

Anexos

Anexo 1: Carta de Apresentação

Anexo 2: Projeto de Investigação VITEM

Anexo 3: Questionário dos Membros

Anexo 4: Questionário dos Líderes

Anexo 1: Carta de Apresentação



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

Coimbra, ___ de _____ de 201_

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.^a Doutora Isabel Dórdio Dimas (Univ. Aveiro), Prof. Doutor Paulo Renato Lourenço (Univ. Coimbra) e Prof.^a 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,

(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 Silva

saralilianasilva@gmail.com
961830315

Anexo 2: Projeto de Investigação VITEM



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 e do Mestrado em Psicologia Clínica e da Saúde da Universidade da Beira Interior, no âmbito das suas dissertações de mestrado, sob supervisão científica dos Doutores Paulo Renato Lourenço, Teresa Rebelo, Isabel Dimas e Marta Alves.

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

Estudante do 2º ano do Mestrado em Psicologia Clínica e da Saúde da Universidade da Beira Interior:

- Helena Baptista

Orientação:

- Prof.ª Doutora Marta Pereira Alves

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 perspetivas 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 homogéneos;
- 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 experiêcia, 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 de 2018 e o segundo durante os meses de dezembro de 2018 e janeiro de 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:

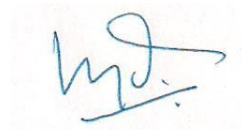
- Não fornecer quaisquer resultados do estudo caso haja interrupção da participação ou recolha incompleta de informação;

- 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.

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.

P'la Coordenação da Equipa de Investigação



Anexo 3: Questionário dos Membros

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 _____ 2019

[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>fórum</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? _____ | ___% |
| TOTAL | 100% |

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:

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

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 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. | | | | | |

Comprometimento com a Equipa

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

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

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Os membros têm um forte sentimento de pertença à equipa. | | | | | |
| 2. Os membros sentem os problemas da equipa como sendo seus. | | | | | |
| 3. Os membros sentem-se emocionalmente ligados à equipa. | | | | | |
| 4. Os membros da equipa sentem-se como fazendo parte da “mesma família”. | | | | | |

Confiança grupal

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

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|----------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|----------------|
| Discordo muito | Discordo moderadamente | Discordo ligeiramente | Concordo ligeiramente | Concordo moderadamente | Concordo muito |

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Os meus colegas encaram os objetivos do grupo com profissionalismo e dedicação. | | | | | | |
| 2. Tendo em conta os antecedentes dos meus colegas, não tenho razões para duvidar da sua competência e preparação para levar a cabo o nosso trabalho. | | | | | | |
| 3. Posso confiar que os meus colegas não me dificultarão o trabalho com as suas ações. | | | | | | |
| 4. Os meus colegas confiam neste grupo. | | | | | | |
| 5. Posso falar livremente com os meus colegas sobre as dificuldades que estou a ter com o trabalho sabendo que eles estão dispostos a ouvir. | | | | | | |
| 6. Todos sentiríamos uma sensação de perda se alguém saísse do grupo e já não pudéssemos trabalhar juntos. | | | | | | |
| 7. Se eu partilhar os meus problemas com os meus colegas, sei que eles irão responder com preocupação e de forma construtiva. | | | | | | |
| 8. Considero que todos fizemos um investimento emocional considerável na nossa relação de trabalho. | | | | | | |

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.

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 _____ 2019

[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: _____