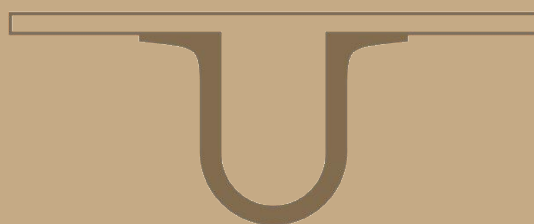




UNIVERSIDADE D  
COIMBRA



Ana Rita Covas Bravo

**CONFIANÇA E SATISFAÇÃO EM EQUIPAS  
COM ALGUM GRAU DE VIRTUALIDADE: O  
PAPEL MEDIADOR DO ENVOLVIMENTO NA  
EQUIPA**

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

Fevereiro de 2019



### **Confiança e satisfação em equipas com algum grau de virtualidade: o papel mediador do envolvimento na equipa**

As organizações contemporâneas têm aumentado, progressivamente, o uso de equipas de trabalho para estruturar as suas atividades, existindo uma preocupação crescente com o incremento dos níveis de satisfação dos seus membros. Tendo como base uma abordagem de tipo IMOI, a presente dissertação teve como objetivo analisar, em contexto de equipas com algum grau de virtualidade, o papel mediador do envolvimento na equipa na relação entre a confiança grupal e a satisfação grupal. Para tal, realizou-se um estudo empírico, de natureza transversal, que incidiu numa amostra constituída por 111 equipas de trabalho, pertencentes a 72 organizações portuguesas de diversos setores de atividade. Os dados foram recolhidos através do método de inquérito por questionário e analisados a nível grupal, testando-se um modelo de mediação simples com recurso ao PROCESS. Os resultados revelaram a existência de relações positivas e estatisticamente significativas entre a confiança grupal (afetiva e cognitiva), o envolvimento na equipa e a satisfação grupal. A hipótese de mediação recebeu, também, suporte empírico, na medida em que o envolvimento na equipa atuou como mediador da relação entre a confiança grupal e a satisfação grupal, tratando-se de uma mediação parcial. Estes resultados vêm reforçar estudos anteriores que apontam para a relevância da confiança grupal e do envolvimento na equipa enquanto estados emergentes de grupo capazes de potenciar a satisfação grupal.

Palavras chave: confiança grupal, envolvimento na equipa, satisfação grupal, grau de virtualidade.

### **Trust and satisfaction in teams with some degree of virtuality: the mediating role of team work engagement**

Contemporary organizations have progressively increased the use of work teams to structure their activities and there is a growing concern with the increase of the levels of group satisfaction. Based on the IMOI approach, the present dissertation had the objective of analysing, in the context of teams with some degree of virtuality, the mediating role of team work engagement in the relationship between group trust and group satisfaction. For this purpose, an empirical study was carried out, with a cross-sectional nature, focusing on 111 work teams from 72 Portuguese organizations from different sectors of activity. The data were collected using the questionnaire survey method, analyzed at the group level, and a simple mediation model using PROCESS was tested. The results revealed a positive relationship between group trust (affective and cognitive), team work engagement and group satisfaction. The mediation hypothesis also received empirical support, so the team work engagement acted as mediator of the relationship between group trust and group satisfaction, being a partial mediation. These results reinforce previous studies that point to the relevance of group trust and team work engagement as group emerging states capable of enhancing group satisfaction.

Key words: group trust, team work engagement, group satisfaction, degree of virtuality.

## Agradecimentos

Aos meus pais, pelo amor incondicional e apoio que me têm dado em todas as fases da minha vida, por serem um exemplo de esforço, trabalho e dedicação e por me permitirem seguir os meus sonhos, ajudando-me a crescer e a aprender com cada escolha que faço. Um obrigado especial à minha mãe, por ter sempre uma palavra de conforto e carinho nos momentos de maior ansiedade e por nunca me deixar desistir.

Aos meus avós, por serem uns segundos pais e estarem sempre presentes, ajudando-me a perseguir os meus objetivos.

Ao meu orientador, Professor Doutor Paulo Renato Lourenço, por todos os ensinamentos, ajuda e apoio prestados. O seu rigor, exigência e conhecimentos foram fundamentais para que a elaboração da presente dissertação fosse possível. Obrigada, foi sem dúvida um privilégio poder contar com a sua orientação.

Às Professoras Doutoradas Isabel Dimas e Teresa Rebelo, por toda a boa disposição, motivação, conhecimentos e contributo científico, fundamentais para a realização deste projeto. Um agradecimento, em particular, à Professora Doutora Teresa Rebelo, pelos conselhos prestados e pela possibilidade de crescimento não só profissional, mas também pessoal.

A Coimbra, a cidade que me acolheu e que me encheu o coração. Que me proporcionou, sem dúvida, dos melhores anos da minha vida e me ofereceu pessoas espetaculares.

À minha afilhada, por estar sempre do meu lado e me colocar um sorriso no rosto nos momentos mais difíceis. Obrigada por acreditares sempre em mim. É um orgulho ser tua madrinha!

Às “True Ramalhetas” por serem as melhores colegas de casa que poderia ter pedido nesta fase da minha vida, apoiando-me mesmo quando o *stress* queria falar mais alto.

À Rita, à Joana, ao Francisco, ao Pedro, ao Miro e a todos aqueles que, sem precisar nomear, me apoiaram durante este percurso, por todos os dias e noites bem passadas, pelas conversas e pela amizade. Vou levar-vos no meu coração.

Aos meus colegas de turma e do projeto de investigação, que se revelaram espetaculares e prestaram um enorme apoio. Um obrigado especial à Joana, ao Fábio e à Catarina.

À Carolina e à Marisa, que me ensinaram, desde sempre, o verdadeiro significado de amizade. Obrigada por todas as palavras e pela confiança que sempre depositaram em mim.

A todas as organizações que aceitaram colaborar no nosso projeto e a todos os que, de uma forma ou de outra, permitiram que o mesmo se concretizasse, o meu muito obrigada, sozinha nunca teria chegado até aqui.

## Índice

<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>I – Enquadramento conceptual .....</b>	<b>5</b>
1. Confiança Grupal.....	5
2. Envolvimento na equipa.....	10
3. Satisfação Grupal.....	13
4. O papel mediador do envolvimento na equipa na relação entre a confiança grupal e a satisfação grupal .....	17
<b>II – Objetivos .....</b>	<b>20</b>
<b>III - Método .....</b>	<b>21</b>
1. Amostra.....	21
2. Procedimento de recolha de dados.....	22
3. Instrumentos de medida .....	23
4. Procedimentos de análise de dados.....	27
<b>IV - Resultados .....</b>	<b>28</b>
1. Qualidades psicométricas dos instrumentos de medida .....	28
2. Teste de hipóteses .....	29
<b>IV – Discussão.....</b>	<b>32</b>
<b>IV – Conclusões .....</b>	<b>34</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>38</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>51</b>
Anexo 1: Carta de Apresentação .....	52
Anexo 2: Projeto de investigação VITEM .....	55
Anexo 3: Questionário dos Membros .....	61
Anexo 4: Questionário dos Líderes .....	68

## Introdução

Atualmente as organizações operam em mercados cada vez mais complexos, dinâmicos e competitivos, o que exige da sua parte uma elevada capacidade de resolução de problemas (Grichanik, 2014). Neste sentido, muitas organizações contemporâneas afastaram-se das estruturas hierárquicas mais complexas e das tradicionais formas de gestão do trabalho, focadas no trabalho individual, e passaram a adotar configurações mais simples e horizontais, que dependem principalmente de equipas/grupos<sup>1</sup> de trabalho para atingir os objetivos organizacionais (Bell & Kozlowski, 2002; Grichanik, 2014; Mathieu, Hollenbeck, van Knippenberg, & Ilgen, 2017).

Na verdade, as organizações têm vindo a aumentar a sua confiança nas equipas, utilizando-as como forma de estruturar as suas atividades (Lourenço, Dimas, & Rebelo, 2014) e considerando-as como um elemento central para o funcionamento organizacional (Rico, de la Hera, & Taberner, 2011; Zheng, Zhu, & Yang, 2010). Uma equipa pode definir-se como um sistema social, formado por um conjunto de indivíduos (três elementos no mínimo) que se percebem e são percebidos pelos outros como um grupo, interagindo regularmente de forma interdependente, com vista à obtenção de um propósito comum (Cohen & Bailey, 1997; Lourenço, 2002; Lourenço et al., 2014).

Para além disso, as equipas constituem uma realidade que não pode ser explicada pela experiência individual (Dimas, 2007; Lourenço, 2002), ou seja, o grupo é o resultado das inter-relações mútuas que se estabelecem entre as suas unidades ou subsistemas (Von Bertalanffy, 1968). Nesta perspetiva, assume-se que não podemos compreender o grupo, ou defini-lo, tendo em conta apenas a soma das suas partes, dado que estas são diferentes quando inseridas no interior do mesmo (Lewin, 1947).

A emergência de uma entidade diferente da soma das suas partes oferece grandes vantagens potenciais às organizações, podendo contribuir para elevar a qualidade, desempenho e eficácia organizacional (Guzzo & Shea, 1992), principalmente em casos de gestão de novas tarefas e/ou ocorrência de problemas complexos (Lau & Murnighan, 1998). Deste modo, as equipas oferecem uma diversidade de conhecimentos, atitudes e experiências, que possibilitam a obtenção de respostas rápidas, flexíveis e inovadoras aos problemas e desafios que vão surgindo no seio das organizações. Estas características e vantagens promovem, também, o desempenho e a satisfação dos membros das próprias equipas (Rico et al., 2011).

Existem diferentes tipos de equipas, com estruturas bastante diferenciadas, resultantes não só das necessidades das organizações, como também das inovações sentidas por estas. Nos últimos anos, à medida que as

---

<sup>1</sup> Os termos grupo e equipa irão ser utilizados ao longo desta dissertação de forma indiferenciada, na linha de trabalhos desenvolvidos anteriormente como os de Cohen e Bailey (1997), Mathieu, Hollenbeck, van Knippenberg e Ilgen (2017) e Lourenço, Dimas e Rebelo (2014).

tecnologias de informação e comunicação se desenvolveram e se tornaram mais viáveis e acessíveis, foram surgindo novas formas de equipas, mais dispersas e descentralizadas, como é o caso das equipas virtuais (Bell & Kozlowski, 2002; Grichanik, 2014).

Os estudos e investigações que incidem neste tipo de equipas têm vindo a aumentar desde a primeira metade da última década (Rico et al., 2011) e as equipas virtuais têm sido cada vez mais utilizadas por parte das organizações contemporâneas (Dulebohn & Hoch, 2017). Embora na literatura a conceção a respeito do que é uma equipa virtual não seja totalmente convergente, a definição mais consensual apresenta estas equipas como grupos de trabalho nos quais os seus membros se encontram geograficamente, temporalmente e/ou organizacionalmente dispersos, recorrendo à tecnologia, em graus variados, para atingir objetivos comuns e realizar tarefas interdependentes (Dulebohn & Hoch, 2017; Grichanik, 2014; Martins, Gilson, & Maynard, 2004; Townsend, DeMarie, & Hendrickson, 1998).

Atualmente, torna-se fundamental acrescentar a esta conceptualização a necessidade de interpretar a virtualidade como um *continuum* e não como uma dicotomia<sup>2</sup> (Griffith, Sawyer, & Neale, 2003). Mais especificamente, a virtualidade é um estado variável, uma característica inerente às equipas que possibilita que cada equipa seja classificada numa escala que varia de nada virtual (equipas presenciais/tradicionais) a totalmente virtual (Guinea, Webster, & Staples, 2012). Deste modo, encontra-se retratado na literatura um variado leque de dimensões e/ou critérios que permitem definir o grau de virtualidade de uma equipa (e.g., Chudoba, Wynn, Lu, & Watson-Manheim, 2005; Cohen & Gibson, 2003; Gibson & Gibbs, 2006; Martins et al., 2004; Schweitzer & Duxbury, 2010). Apesar dessa diversidade, de acordo com Johnson, Bettenhausen e Gibbons (2009), o uso de tecnologia para comunicar tende a ser a dimensão mais utilizada em investigação.

Nas organizações contemporâneas, a maior parte das equipas, durante a realização das suas tarefas, utiliza tecnologia para comunicar, constituindo, deste modo, equipas com algum grau de virtualidade (Grichanik, 2014). Este facto tem conduzido a comunidade científica a incrementar o estudo deste tipo de equipas (e.g., Bell & Kozlowski, 2002; Dulebohn & Hoch, 2017; Grichanik, 2014), as quais não se encontram ausentes de desafios. O presente trabalho insere-se nessa linha de investigação, pretendendo-se analisar o papel mediador do envolvimento na equipa na relação entre a confiança e a satisfação grupal, em equipas com algum grau de virtualidade<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup>Durante alguns anos a literatura definiu as equipas virtuais como um fenómeno singular e identificável, sendo a virtualidade uma dicotomia. Na descrição deste fenómeno afirmava-se que as equipas virtuais e as equipas presenciais se referiam a duas formas distintas de grupos e estes deveriam classificar-se segundo um tipo de equipa ou outro (Bell & Kozlowski, 2002).

<sup>3</sup>O presente estudo integra-se no projeto VITEM, 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 constructos relativos ao

Confiança e satisfação em equipas com algum grau de virtualidade: o papel mediador do envolvimento na equipa

Nesse sentido, adotando uma abordagem que assenta numa perspetiva sistémica de tipo IMOI<sup>4</sup> (*Input*, mediador, *Output* e *Input*) (Ilgen, Hollenbeck, Johnson, & Jundt, 2005), será testado um modelo de mediação que inclui a confiança grupal como variável de *input*, o envolvimento na equipa como variável mediadora e a satisfação grupal como variável de *output*.

O desenvolvimento de confiança grupal constitui, sem dúvida, um dos importantes desafios do trabalho em equipa. Este fenómeno coletivo – confiança grupal - pode definir-se como um estado emergente de grupo<sup>5</sup> (Costa, 2003), que se baseia na propensão de um membro de um grupo para confiar nos outros membros e na expectativa de que aqueles também confiam nele, sendo, assim, uma medida do grau em que cada membro da equipa confia nos restantes membros (Costa & Anderson, 2011; Langfred, 2004). Na linha proposta por McAllister (1995), que adotamos no presente trabalho, a confiança grupal é concebida como uma variável unidimensional que integra dois componentes, um afetivo e outro cognitivo (McAllister, 1995). O afetivo remete para a presença de partilha de ideias, sentimentos e preocupações no seio do grupo, enquanto o cognitivo se associa às crenças sobre as competências dos outros (Dimas, Alves, Lourenço, & Rebelo, 2016).

Os estudos sobre confiança grupal têm sugerido que esta conduz a comportamentos de cooperação e de monitorização entre os elementos do grupo (Costa & Anderson, 2011; Langfred, 2004), revelando-se fundamental em contextos onde é necessária a existência de interdependência e trabalho de equipa (Salas, Sims, & Burke, 2005). Para além disso, segundo Costa, Roe e Taillieu (2001), a confiança facilita a comunicação e as trocas de informação entre os membros, o que parece relacionar-se de uma forma positiva com o envolvimento na equipa (Acosta, Salanova, & Llorens, 2012). De igual modo, é vasta a literatura que retrata a relação entre a confiança e a satisfação nas equipas de trabalho (e.g., Costa, 2003; Costa et al., 2001; Fung, 2014; Liu et

---

funcionamento grupal se relacionam entre si e com a eficácia das equipas de trabalho. A equipa de investigação integra, assim, para além da autora do presente estudo, outros investigadores nacionais e internacionais.

<sup>4</sup>O modelo geral de tipo I-P-O (*input*, processos, *output*), originalmente proposto por McGrath (1964), poderia constituir, igualmente, uma alternativa para enquadrarmos a presente investigação, porém, o facto de estudarmos a confiança grupal e o envolvimento na equipa enquanto estados emergentes contribui para nos colocarmos no contexto deste tipo de modelos. Em todo o caso, tendo em consideração a natureza transversal da presente investigação, temos consciência que não iremos explorar todas as potencialidades desta abordagem.

<sup>5</sup>Segundo a perspetiva de Marks, Mathieu e Zaccaro (2001), os estados emergentes definem-se como “constructos que caracterizam propriedades da equipa, que são tipicamente dinâmicos por natureza e que variam em função do contexto da equipa, de *inputs*, processos e resultados” (p.357). Neste sentido, diferenciam-se dos processos grupais, pois apesar de serem mecanismos pelos quais os *inputs* são convertidos em *outputs*, os estados emergentes são classificados como pertencentes a categorias motivacionais, cognitivas ou afetivas. Assim, os processos grupais referem-se às interações entre os membros do grupo, enquanto os estados emergentes não representam interações, mas sim o seu resultado.

Confiança e satisfação em equipas com algum grau de virtualidade: o papel mediador do envolvimento na equipa  
Ana Rita Covas Bravo (e-mail:arbravo00@gmail.com) 2019



al., 2008), sendo que a existência de confiança entre os membros de um grupo parece gerar um ambiente de satisfação elevada (Fung, 2014; Rente, 2016).

O envolvimento na equipa, por seu lado, que constitui a variável mediadora nesta investigação, pode definir-se como “um estado emergente partilhado, positivo, satisfatório e afetivo-motivacional, relacionado com o bem-estar no trabalho” (Costa, Passos, & Bakker, 2014a, p.418). Manifesta-se nas equipas de trabalho quando os membros partilham estados de espírito e emoções entre eles e possuem perceções semelhantes acerca dos aspetos relacionados com a equipa e as suas tarefas (Costa et al., 2014a). Equipas onde existe elevado envolvimento são equipas em que os membros se mostram mais motivados, proativos e investem de forma significativa nas suas tarefas e relações dentro da equipa (Costa, Passos, & Bakker, 2014b).

A literatura que aborda esta temática tem vindo a sugerir que o envolvimento na equipa apresenta uma relação positiva com o desempenho grupal, a experiência afetiva positiva do grupo, as crenças de eficácia e o próprio envolvimento dos indivíduos com o trabalho (Costa et al., 2014a). Neste sentido, Costa, Passos e Bakker (2016) afirmam que o envolvimento na equipa, ao representar um estado positivo de bem-estar, conduz os membros a expressarem emoções positivas, que parecem estar relacionadas com o aumento da satisfação grupal (Chi, Chung, & Tsai, 2011). Estes resultados vão ao encontro de outros estudos (e.g., Gaspar, 2016; Salanova, Llorens, & Schaufeli, 2011) que relacionam o envolvimento na equipa com a satisfação grupal.

Desta forma, a satisfação grupal, a nossa variável de *output*, diz respeito ao grau de satisfação dos membros com os diferentes aspetos da equipa à qual pertencem (Dimas, 2007), caracterizando-se como sendo uma resposta afetiva dos indivíduos face à equipa, às suas características e ao seu funcionamento (Witteman, 1991). No contexto dos grupos de trabalho, a satisfação é muitas vezes referida na literatura como um dos critérios de avaliação da eficácia das equipas de trabalho (Hackman, 1987), resultando direta ou indiretamente dos efeitos de múltiplas variáveis relacionadas com o sistema tarefa ou com o sistema afetivo do grupo (Dimas, Lourenço, & Rebelo, 2018). Apesar de o constructo envolver diversos aspetos e existirem diversas abordagens e conceptualizações acerca da sua operacionalização e medida, no presente trabalho, será operacionalizado como um constructo unidimensional, agregando-se os seus diversos aspetos num constructo global (Dimas et al., 2018).

Como afirmámos já, é crescente a utilização e a importância atribuída às equipas com algum grau de virtualidade no contexto das organizações atuais, porém, a maioria dos estudos presente na literatura utiliza equipas presenciais (Bastos, 2018; Martins et al., 2014). Situado no contexto de equipas com algum grau de virtualidade, o presente trabalho procura contribuir para responder ao apelo de Martins et al. (2004), para quem a realização de mais estudos nesse contexto assume particular relevância.

De modo a atingir os objetivos propostos, a presente dissertação dividir-se-á em três partes. Na primeira parte será feito o enquadramento teórico, conceptualizando-se as três variáveis em estudo (confiança grupal, satisfação

grupal e envolvimento na equipa) e apresentando-se as relações que estas estabelecem entre si. A segunda parte inclui o estudo empírico - serão explicitados os objetivos, as hipóteses de investigação, o método utilizado e os resultados obtidos. Por fim, na última parte será feita a discussão dos resultados, a apresentação das principais conclusões, bem como as limitações e as implicações do presente estudo.

## **I – Enquadramento conceptual**

### **1. Confiança Grupal**

Tendo em consideração as atuais necessidades das organizações contemporâneas e as suas novas formas de estruturação e atuação, a confiança grupal tem vindo a ocupar, cada vez mais, um lugar de destaque na investigação dedicada à psicologia organizacional nas últimas décadas (Costa & Anderson, 2011; Costa, Fulmer, & Anderson, 2017). O interesse fornecido a este constructo justifica-se, em grande parte, pela crescente utilização das equipas de trabalho por parte das organizações (Costa, 2003; Costa & Anderson, 2011; Costa et al., 2017; Kozlowski & Bell, 2003).

Na verdade, a confiança tem vindo a revelar-se fundamental em contextos onde existem grandes níveis de interdependência, cooperação, trabalho de equipa, requisitos de flexibilidade, partilha de responsabilidades e participação conjunta nos processos de tomada de decisão (Salas et al., 2005). Para que seja possível que os membros das equipas de trabalho colaborem e partilhem responsabilidades, de modo a alcançar os objetivos comuns, deverá existir confiança entre eles (Grichanik, 2014). Com efeito, a confiança apresenta-se como um fator/requisito necessário para uma comunicação eficaz em qualquer equipa, seja esta presencial ou virtual (Solomon, 2001).

O estudo da confiança possui uma aplicabilidade bastante vasta, possuindo um papel de destaque em diversas áreas como a psicologia, a sociologia, a economia e a antropologia (Grichanik, 2014; Rousseau, Stikin, Burt, & Carmerer, 1998). Simultaneamente, o constructo em causa pode ser apresentado de forma interpessoal ou coletiva e reflete uma multiplicidade de papéis, funções e níveis de análise (Costa et al., 2001). Assim, porque se expressa através de três níveis dentro das organizações - individual, grupal e organizacional (Kramer, 1999; Rousseau et al., 1998) – tende a gerar falta de concordância quanto à sua definição, a qual se reflete de forma bastante clara na literatura que aborda o tema (Costa et al., 2001; Grichanik, 2014).

Embora na presente investigação o foco seja colocado na confiança ao nível grupal, de modo a clarificar o constructo de uma forma mais robusta, começaremos por apresentar, ainda que de forma breve, diferentes abordagens, não necessariamente situadas no nível grupal, para depois nos centrarmos, de forma específica, na confiança no nível grupal.

Neste sentido, McAllister (1995) foca-se no nível interindividual e define confiança como “a extensão em que uma pessoa confia e está disposta a agir com base nas palavras, ações e decisões de outra pessoa” (p. 25). Por seu lado, Wilson, Straus e McEvily (2006), bem como Lewicki e Bunker

(1996), situando-se, também, no nível interindividual, definem a confiança como um conjunto de expectativas positivas acerca da conduta dos outros. De forma idêntica, Elangovan e Shapiro (1998) caracterizam a confiança como um conjunto de expectativas otimistas e Blomqvist (1997) refere que esta se baseia nas expectativas de um indivíduo, relativas às capacidades e boa vontade dos outros. Este constructo também é mencionado na literatura como uma disposição para assumir riscos (Cummings & Bromiley, 1996) ou um ato que aumenta a vulnerabilidade do indivíduo em relação ao outro, pois aquele que confia não possui controlo sobre os comportamentos do outro (Lorenz, 1988).

Apesar de não existir um consenso total relativamente à definição de confiança, facto que é ilustrado pelas definições anteriores, existem alguns pontos convergentes nas diversas conceptualizações - as expectativas positivas em relação ao comportamento dos outros e a disposição de se tornar vulnerável e assumir riscos -, que constituem elementos críticos na definição de confiança (Costa et al., 2001; Germain, 2011; Grichanik, 2014; Lewicki & Bunker, 1996; Rousseau et al., 1998). A maioria das definições relaciona-se, assim, com atribuições individuais sobre as intenções e motivos de outras pessoas subjacentes ao seu comportamento (Smith & Barclay, 1997). Porém, importa clarificar que estas atribuições são contingentes a um determinando contexto, baseando-se não só em informações pessoais, mas também situacionais (Morris & Moberg, 1994).

De forma a melhor clarificar as diferentes abordagens realizadas sobre o constructo confiança, Lewicki, Tomlinson e Gillespie (2006) procuraram identificá-las e caracterizá-las. Os referidos autores identificaram na literatura duas abordagens distintas: a abordagem comportamental e a abordagem psicológica da confiança. A primeira vê a confiança como um comportamento de escolha racional e a segunda tenta compreender os complexos estados intrapessoais associados à confiança, incluindo expectativas, intenções, afetos e disposições (Lewicki et al., 2006). À primeira vista estas duas abordagens podem parecer indistinguíveis ao nível do comportamento observável, porém, diferenciam-se na dinâmica subjacente, elementos causais e formas de definir e medir a confiança (Grichanik, 2014; Lewicki et al., 2006). Centrando-se na abordagem psicológica, Lewicki et al. (2006) descrevem três possíveis modelos teóricos da confiança - unidimensional, bidimensional e transformacional.

Na abordagem unidimensional (e.g., Mayer, Davis, & Schoorman, 1995; McAllister, 1995; Rousseau et al., 1998), a confiança é definida como um conjunto de expectativas positivas sobre as intenções e comportamentos de outra parte e/ou disposições para se tornar vulnerável, tratando-se a confiança e a desconfiança como extremos opostos de um *continuum*. No entanto, apesar de se medir a confiança a partir de uma dimensão apenas, esta é subdividida em múltiplos componentes, incluindo elementos de intenção cognitiva, afetiva e comportamental. De acordo com esta abordagem, a confiança entre os indivíduos desenvolve-se através de evidências das qualidades do outro em quem se confia, do histórico do relacionamento, dos

processos de comunicação e de fatores estruturais (Grichanik, 2014; Lewicki et al., 2006).

O modelo proposto por McAllister (1995) aparece referenciado como um dos mais reconhecidos na literatura no âmbito das abordagens unidimensionais (Grichanik, 2014). Este modelo decompõe a confiança em dois elementos (ou componentes) – a confiança afetiva e a confiança cognitiva. A confiança afetiva baseia-se em investimentos emocionais, na preocupação com o bem-estar do outro e na crença de que esses sentimentos são recíprocos, remetendo para a presença de partilha de ideias, sentimentos e preocupações (Dimas et al., 2016; Lewis & Weigert, 1985; Webber, 2008). Por sua vez, a confiança cognitiva baseia-se no conhecimento disponível sobre as competências, o nível de profissionalismo e a segurança transmitida pela parte em que se confia. As pessoas escolhem em quem irão confiar, em que aspetos e sob que circunstâncias, sendo este componente da confiança derivado de crenças sobre as competências do outro (Dimas et al., 2016; Lewis & Weigert, 1985).

A abordagem bidimensional assume que as relações de confiança são multifacetadas, medindo-se através de uma escala onde a confiança e a desconfiança são inter-relacionadas, no entanto, constituem constructos distintos que podem ser medidos separadamente. Este modelo sugere que a confiança e a desconfiança começam em níveis baixos e desenvolvem-se em função do suporte ou das violações de expectativas em vários contextos e circunstâncias (Grichanik, 2014; Lewicki et al., 2006).

Por fim, para as abordagens transformacionais a natureza e a forma da confiança transformam-se ao longo do tempo. As relações iniciam-se com a confiança baseada no cálculo (onde se medem os riscos e maximizam os benefícios), progridem para a confiança baseada no conhecimento (que se fundamenta nas interações passadas com a parte em causa) e o último estágio é a confiança baseada na identificação (que se sustenta na identificação com os desejos e intenções da outra parte) (Costa et al., 2017; Grichanik, 2014; Lewicki et al., 2006).

Estendendo já a abordagem para o nível grupal (embora a sua definição possa, igualmente, aplicar-se ao nível interindividual), Mayer et al. (1995) definem a confiança como “a disposição de uma das partes para ser vulnerável às ações de uma outra” (p. 712). Costa et al. (2001), por seu lado, apresentam a confiança grupal como um estado psicológico que se manifesta nos comportamentos relativos aos outros, baseando-se em expectativas, motivos e intenções percebidas, em situações que implicam risco para os relacionamentos.

Para Costa et al. (2001), a confiança constitui um conceito com diferentes componentes e dimensões, cuja natureza e importância relativa podem variar com o contexto. Fazem parte das dimensões da sua abordagem: a propensão para confiar, a confiabilidade percebida e os comportamentos de confiança. No que diz respeito ao primeiro, a propensão para confiar define-se, de modo geral, como a disposição geral para confiar nos outros, sendo esta influenciada pelas experiências de vida, personalidade, cultura, educação e outros fatores socioeconômicos. Por sua vez, a confiabilidade percebida

relaciona-se com as avaliações das características e ações dos outros, ou seja, refere-se à forma como esperamos que os outros atuem. E, por último, os comportamentos de confiança dizem respeito às ações que refletem a vulnerabilidade perante os outros, referindo-se tanto a comportamentos cooperativos (de interdependência) como monitorizados (controlo e vigilância dos comportamentos dos outros) (Costa et al., 2001)). Importa notar que, embora Costa et al. (2001) se situem no nível grupal, a sua conceção de confiança parece poder aplicar-se, igualmente, a outros níveis de análise.

A conceção de Costa e Anderson (2011) situa-se, porém, já de forma mais clara, no nível grupal. Os referidos autores sustentam que a confiança para o nível das equipas de trabalho (confiança grupal) se baseia “na propensão do individuo para confiar nos outros e na perceção de confiabilidade dos outros membros da equipa, que conduz a comportamentos de cooperação e de monitorização entre os elementos da equipa” (Costa & Anderson, 2011). Deste modo, a confiança grupal refere-se a um fenómeno coletivo que acarreta expectativas generalizadas de confiabilidade entre os membros do grupo e a sua disposição para aceitar ser em parte vulnerável a todos os membros (Costa & Anderson, 2011).

Na mesma linha, Langfred (2004) refere que a confiança grupal envolve um agregado de perceções de confiabilidade que os membros de um grupo possuem relativamente uns aos outros. Grichanik (2004), por seu lado, adaptando para o nível grupal o modelo unidimensional da confiança de McAllister (1995), acentua que a confiança grupal possui bases afetivas e cognitivas, considerando que o constructo remete para a perceção da existência de partilha de ideias, sentimentos e preocupações na equipa, na esperança de receber apoio e compreensão, bem como para o reconhecimento de profissionalismo e competência dos colegas de equipa (Dimas et al., 2016).

Quando não existe confiança no seio do grupo, os recursos disponíveis acabam por ser utilizados de forma ineficaz, o que aponta para que a confiança grupal, tanto afetiva como cognitiva, se apresente como um forte preditor da eficácia das equipas (Grichanik, 2014). A este respeito, a satisfação, que pode ser concebida como um critério de eficácia (e.g., Hackman, 1987), tem sido apresentada como influenciada pela confiança (Costa, 2003; Costa et al., 2001; Fung, 2014; Rente, 2016; Tseng & Ku, 2011). De igual modo, de acordo com a literatura, outros aspetos do funcionamento e resultados grupais, de que são exemplo o comprometimento (Costa et al., 2001), a cooperação, os conflitos, o *turnover* e os níveis de absentismo (Morgan & Hunt, 1994), parecem sofrer influência da confiança grupal.

Adicionalmente, níveis de confiança grupal elevados facilitam as trocas de informação e a comunicação no seio das equipas (Costa et al., 2011), relacionando-se de forma positiva com o envolvimento na equipa (Lopes, 2018). Este facto surge evidenciado, em parte, por Acosta et al. (2012), que através de estudos realizados com chefias e membros das equipas de trabalho, chegaram à conclusão que um clima de confiança entre os membros e os líderes parece relacionar-se com o envolvimento na equipa.

Importa notar, no que respeita ao tipo de equipas em que a confiança grupal tem vindo a ser estudada, que, embora a maioria da investigação se

foque em equipas presenciais, Gilson, Maynard, Young, Vartiainen e Hakonen (2015) afirmam que a confiança constitui uma das variáveis mais estudadas na literatura das equipas virtuais. Por exemplo, Berry (2011) analisou várias investigações, de diversas áreas, sobre a confiança em equipas virtuais, com o objetivo de identificar características importantes que possam ajudar a estabelecer e manter a confiança entre os membros destas equipas. Com base na revisão da literatura que efetuou, o autor chegou à conclusão que apesar de todas as dificuldades que estas equipas acarretam, é possível formar equipas virtuais eficazes e sustentadas na confiança, com base nos desempenhos e não tanto na interação social dos seus membros (Berry, 2011).

Na mesma linha, Henttonen e Blomqvist (2005) referem, também, que a confiança desempenha um papel importante no funcionamento das equipas virtuais, existindo uma grande tendência para o desenvolvimento de *swift trust*<sup>6</sup> nos primeiros contactos, que se baseia menos na confiança interpessoal entre os membros e mais nos desempenhos (Kanawattanachai & Yoo, 2002). A este respeito, Kanawattanachai e Yoo (2002) referem que, não ignorando a importância da confiança afetiva, as equipas virtuais podem tentar explicitamente desenvolver confiança baseada na cognição, através das avaliações de competências ou desempenhos. Porém, à medida que as tarefas das equipas avançam, as avaliações de competências parecem diminuir a sua influência no estabelecimento e manutenção dos níveis de confiança (Jarvenpaa, Knoll, & Leidner, 1998).

Na verdade, e apesar da possibilidade de ocorrência de *swift trust*, o desenvolvimento de confiança entre os membros de equipas virtuais, ou com algum grau de virtualidade, revela-se mais difícil do que em equipas em que os seus membros interagem a maior parte do tempo de forma presencial (Grichanik, 2014; Guinea et al., 2012). O facto de os indivíduos não se observarem mutuamente nos seus contextos de trabalho, em que as tarefas são interdependentes, dificulta o estabelecimento de confiança, emergindo esta mais tarde e revelando-se mais frágil, dada a pobreza de comunicação não-verbal (Alsharo, Gregg, & Ramirez, 2003; Bos, Olson, Gergle, Olson, & Wright, 2002). É, assim, necessário investir no desenvolvimento de confiança nestas equipas, para que se possam manter eficazes no futuro, através da utilização de uma comunicação forte e eficiente, realizada através dos meios de comunicação mais indicados para o tipo de equipa em causa (Bos et al., 2002).

A confiança possui, sem dúvida, um papel significativo ao nível das equipas de trabalho, quer sejam estas totalmente presenciais ou possuam algum grau de virtualidade (Costa et al., 2017). Embora este constructo possa ser estudado como variável *input* (e.g., Costa, 2001; Grichanik, 2014;

---

<sup>6</sup> O conceito de *swift trust* foi inicialmente introduzido por Meyerson, Weick e Kramer (1996), referindo-se às equipas temporárias. Este tipo de confiança baseia-se no estabelecimento de papéis claros para cada membro, podendo conduzi-los a cooperar, partilhar informações e criar uma identidade de grupo de forma rápida, embora frágil, temporária e muito dependente da comunicação inicial dos membros da equipa (Bradley & Vozikis, 2004; Henttonen & Blomqvist, 2005; Jarvenpaa, Knoll, & Leidner, 1998)

Langfred, 2004), mediadora (e.g., Aryee, Budhwar, & Chen, 2002) ou *output* (e.g., Jarvenpaa et al., 1998; Webber, 2008), na presente investigação será estudada como variável *input*, adotando-se a conceção de confiança de Langfred (2004), que apresentámos já, bem como a abordagem unidimensional da confiança proposta pelo modelo de McAllister (1995). Como vimos, o referido modelo identifica dois componentes da confiança – confiança afetiva e confiança cognitiva. Pelo facto de o modelo de McAllister (1995) se aplicar apenas ao nível individual, será utilizada a adaptação para o nível grupal feita por Grichanik (2014).

## 2. Envolvimento na equipa

A conexão psicológica dos indivíduos com o seu trabalho tem vindo a ganhar uma importância crítica nos estudos organizacionais mais recentes. De modo a competir de uma forma eficaz, as organizações tentam, cada vez mais, motivar os seus colaboradores, para que estes apliquem todos os seus recursos no trabalho, se demonstrem proativos, assumam responsabilidades no seu próprio desenvolvimento profissional e se comprometam com altos padrões de desempenho. Estes resultados podem ser alcançados através do envolvimento dos indivíduos com o seu trabalho e com a sua equipa (Bakker & Leiter, 2010).

Na verdade, o envolvimento com o trabalho, a nível individual, pode definir-se como “um estado de espírito positivo, satisfatório e relacionado com o trabalho, que é caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção” (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002, p.74). O vigor diz respeito à disposição dos indivíduos para investirem no seu trabalho, esforçando-se perante as dificuldades, como por exemplo em situações de conflitos ou de receção de *feedback* negativo de desempenho. A dedicação relaciona-se com os altos níveis de entusiasmo e identificação com o trabalho, em que os indivíduos sentem que o mesmo é significativo e desafiador. E, por fim, a absorção é um estado de total concentração e envolvimento com o trabalho (Bakker & Leiter, 2010; Schaufeli et al., 2002). Assim, em vez de um estado momentâneo e específico, o envolvimento refere-se a um estado afetivo-cognitivo mais abrangente, que não se focaliza em nenhum objeto, evento, indivíduo ou comportamento em particular (Schaufeli et al., 2002).

Os trabalhadores envolvidos no seu trabalho tendem a esforçar-se mais nas suas tarefas, a levá-las a cabo de forma mais enérgica e possuem melhores níveis de desempenho (Bakker & Leiter, 2010; Schaufeli et al., 2002). Segundo Bakker e Demerouti (2008), estes trabalhadores são mais eficazes que os que possuem níveis menores de envolvimento, podendo justificar-se este facto através de quatro razões.

Em primeiro lugar, os trabalhadores envolvidos com o trabalho experienciam emoções positivas, que podem ser o motivo da sua maior produtividade. Em simultâneo, o envolvimento parece relacionar-se de forma positiva com a saúde dos indivíduos, que sendo saudáveis poderão alcançar mais facilmente bons desempenhos. A terceira justificação prende-se com a capacidade de estes trabalhadores para criarem e mobilizarem os seus próprios recursos, enquanto a quarta razão diz respeito aos cruzamentos de

Confiança e satisfação em equipas com algum grau de virtualidade: o papel mediador do envolvimento na equipa

Ana Rita Covas Bravo (e-mail: arbravo00@gmail.com) 2019

envolvimento entre os diversos membros da organização, que estão relacionados com o contágio emocional e podem, também, fazer aumentar os níveis de desempenho (Bakker & Demerouti, 2008).

O contágio emocional pode ser definido como “a transmissão de sinais emocionais não-verbais (tom de voz, expressão facial e ritmo do discurso), que são reproduzidos automaticamente e subconscientemente pelo outro, que acaba por experienciar estados emocionais semelhantes” (Costa et al., 2014b, p.35). Este fenómeno revela-se bastante importante no contexto das equipas de trabalho, visto que os membros destas equipas interagem regularmente, observando e interpretando o comportamento dos seus colegas (Costa et al., 2014b). O contágio emocional conduz, assim, a uma partilha dos padrões de humor e a uma certa similaridade no envolvimento com o trabalho, por parte dos vários membros das equipas de trabalho (Costa et al., 2014b). Neste sentido, o envolvimento não deverá ser estudado apenas a nível individual, mas, também, a nível grupal.

Este constructo, ao nível grupal, – o envolvimento na equipa – pode definir-se como “um estado emergente motivacional partilhado, positivo, satisfatório e relacionado com o bem-estar no trabalho” (Costa et al., 2014a, p.418). Caracteriza-se como um estado emergente pois é moldado pela natureza das interações entre os membros, durante os processos e dinâmicas da equipa, e é partilhado porque para se manifestar a nível grupal os membros devem ter perceções semelhantes sobre o seu estado (Costa et al., 2014b).

Apesar de integrar as mesmas três características centrais que o envolvimento de nível individual (vigor, dedicação e absorção), embora manifestadas a nível grupal (vigor grupal, dedicação grupal e absorção grupal)<sup>7</sup> (Bakker, van Emmerik, & Euwema, 2006; Costa et al., 2014a), e ter sido inicialmente definido como um constructo multidimensional, o envolvimento na equipa, segundo Costa et al. (2014b), manifesta-se no nível grupal de uma forma mais global e unitária do que no nível individual, possuindo uma estrutura unifatorial e não tridimensional.

Para além disso, enquanto o envolvimento no trabalho a nível individual depende dos recursos do trabalho (e.g., apoio social, *feedback*, formação por parte do líder), dos recursos pessoais (e.g., autoestima e autoeficácia) e das exigências do trabalho (e.g., pressão ou *stress* no trabalho) (Bakker & Demerouti, 2008), o envolvimento na equipa é consequência de uma configuração específica de *inputs* e de processos grupais, em particular processos interpessoais (Costa et al., 2014a; Costa et al., 2014b). Na verdade, o trabalho em equipa depende da construção coletiva e da partilha, caracterizando-se como uma junção de ações individuais e interação entre os membros (Morgeson & Hoffman, 1999) e, por esse motivo, um ambiente desafiador e os mesmos recursos podem levar certas equipas a desenvolver níveis mais elevados de envolvimento que outras, porque os resultados afetivos, cognitivos e motivacionais dos diferentes padrões de interação provavelmente serão diferentes entre elas (Costa et al., 2014a).

---

<sup>7</sup> As definições destas três dimensões são as mesmas para o nível individual e grupal (Bakker, van Emmerik, & Euwema, 2006; Costa et al., 2014a).



Neste sentido, as diferenças que Costa et al. (2014a) identificaram no constructo entre os níveis individual e grupal (e que acabámos de apresentar sumariamente), levaram os referidos autores a acentuar que a medição do constructo, no nível grupal, deve ser realizada através de medidas específicas e orientadas para as equipas, e não através de uma agregação de itens resultantes da medição do constructo a nível individual.

A respeito da relação conceptual com outros constructos, importa referir que o envolvimento começou por ser inicialmente retratado como uma dimensão oposta ao *burnout*. Porém, posteriormente, os dois constructos passaram a ser concebidos como independentes, medindo-se de forma separada, ainda que se verifique uma oposição entre ambos (Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli et al., 2002). Para além disso, o envolvimento na equipa, apesar de se revelar um constructo próximo e relacionado com o comprometimento com a equipa, não é sinónimo deste (Lopes, 2018). Na verdade, autores como Hallberg e Schaufeli (2006) revelam que o envolvimento no trabalho é muitas vezes confundido com o comprometimento organizacional, que se define como um estado psicológico que caracteriza a relação de um indivíduo com a organização e que influencia a sua decisão de continuar ou não a pertencer à mesma (Meyer & Allen, 1991). Analogamente, o comprometimento com a equipa define-se como a ligação psicológica que os membros sentem relativamente à sua equipa (Pearce & Herbig, 2004), podendo surgir como uma consequência do envolvimento e não como uma variável equivalente (Yalabik, van Rossenberg, Kinnie, & Swart, 2015).

Enquanto estado emergente, o envolvimento na equipa relaciona-se com a eficácia grupal (Costa et al., 2014a), apresentando uma relação positiva com o desempenho da equipa (Costa et al., 2014a; Torrente, Salanova, Llorens, & Schaufeli, 2012) e com a capacidade grupal para gerir os conflitos e emoções (Costa et al., 2014b). Marks, Mathieu e Zaccaro (2001), a este respeito, acentuam que quando expresso em níveis mais elevados, o envolvimento na equipa conduz à exibição coletiva de emoções, ou seja, os membros de um grupo demonstram mais prazer e orgulho pelo seu trabalho e envolvem-se de forma mais ativa nos processos grupais. Para além disso, o envolvimento com o trabalho, tanto a nível grupal, como individual, diminui o *burnout* (Schaufeli & Bakker, 2004), aumenta os comportamentos de cidadania organizacional e torna os colaboradores mais criativos, produtivos e dispostos a ir além das tarefas que lhe estão incumbidas (Bakker & Demerouti, 2008).

Nas equipas com níveis elevados de envolvimento, os seus membros evidenciam um maior comprometimento com a equipa, com as tarefas e com a organização (Schaufeli & Bakker 2004; Scrima, Lorito, Parry, & Falgares, 2014). Estas equipas mostram-se mais proativas, investindo mais tempo e esforço no planeamento e coordenação de tarefas, definição de metas, gestão de recursos e fornecendo mais *feedback*, formação e apoio aos seus membros. Adicionalmente, os membros destas equipas também investem mais eficazmente na regulação de emoções, na gestão adequada de conflitos e na criação de autoconfiança (Costa et al., 2014b). Nesta linha, Costa et al. (2016) afirmam que o facto de o envolvimento representar um estado positivo de

bem-estar, conduz os membros das equipas a expressar emoções positivas, o que parece evidenciar que o envolvimento na equipa também influencia de forma positiva a satisfação dos seus membros (Costa et al., 2014b; Schaufeli, Taris, & Rhenen, 2008).

No que respeita aos antecedentes do envolvimento na equipa, para além da confiança (Acosta et al., 2012), a que dedicaremos maior atenção na última secção do enquadramento conceptual, a autonomia e coordenação da equipa, a definição de metas de desempenho e desenvolvimento, o fornecimento de *feedback* e reconhecimento, a existência de um clima de entreajuda, a gestão do desenvolvimento dos trabalhadores e a realização de avaliações parecem constituir fatores geradores de envolvimento na equipa (Bakker, 2017; Salanova, Llorens, Acosta, & Torrente, 2013; Torrente et al., 2012).

É possível verificar, também, que a literatura retrata, de forma significativa, o envolvimento como mediador na relação entre diversas variáveis. A título ilustrativo, Torrente et al. (2012) verificaram que o envolvimento na equipa exerce um papel mediador na relação entre os recursos sociais e o desempenho da equipa e Schaufeli e Bakker (2004) evidenciaram, através dos seus estudos, que o envolvimento no trabalho medeia a relação entre os recursos do trabalho e a intenção de abandonar a organização.

Por fim, como referido anteriormente, a partilha de uma identidade de grupo e o conseqüente envolvimento na equipa têm sido sugeridos como fundamentais para o funcionamento eficaz das equipas, desempenhando um papel também significativo nas equipas virtuais ou com algum grau de virtualidade (Walther, 1997). No entanto, estas equipas parecem ter maiores dificuldades no estabelecimento de envolvimento dos membros, do que as equipas presenciais (Dulebohn & Hoch, 2017). Este facto parece registar-se, principalmente, se o meio de comunicação não possibilitar a comunicação não-verbal, isto é, quando nas equipas virtuais certos sinais visuais se encontram ausentes, há a possibilidade de uma maior dissimulação da resposta, podendo cada uma das partes ter mais controlo sobre o ritmo da comunicação. Estes aspetos podem ter impacto nos processos de influência social envolvidos na interação e, conseqüentemente, impedir o desenvolvimento de um estado motivacional partilhado que facilita o aumento do envolvimento na equipa (Costa et al., 2014a).

### 3. Satisfação Grupal

As equipas de trabalho possuem um papel cada vez mais importante nas organizações, formando-se, na maior parte dos casos, com o objetivo de criar valor para as organizações e estas atingirem os seus objetivos (Dimas et al., 2018; Dunphy & Bryant, 1996). Neste sentido, por ser fundamental avaliar os resultados grupais, a literatura tem vindo a retratar o desenvolvimento de métodos e de teorias para compreender a eficácia grupal (e.g., Cohen & Bailey, 1997; Hackman, 1987; Ilgen et al., 2005; Kozlowski & Ilgen, 2006; Marks et al., 2001).

Na verdade, segundo Hackman (1987), as medidas que possuem valor para a organização e que permitem avaliar a eficácia grupal devem ter em

consideração três critérios: 1) O grau em que o resultado produtivo do grupo corresponde aos padrões qualitativos e quantitativos de quem recebe e/ou analisa esse resultado; (2) O grau em que os processos sociais utilizados durante a realização do trabalho mantêm ou incrementam a capacidade dos membros da equipa para trabalhar em conjunto em tarefas futuras; (3) O grau em que a experiência grupal contribui para o crescimento e para o bem-estar pessoal dos membros da equipa.

No presente estudo, o foco incidirá no último critério referido e, de forma particular, na satisfação dos membros com o grupo de trabalho, que, na literatura, parece constituir uma das formas mais frequentes de operacionalizar este critério (e.g., DeOrtentiis, Summers, Ammeter, Douglas, & Ferris, 2013; Kozlowski & Ilgen, 2006) (Dimas et al., 2018).

A satisfação com o trabalho revela um papel importante nas organizações, dado que influencia o desenvolvimento e a manutenção das equipas de trabalho, de forma a que os elementos continuem a trabalhar juntos (Sundstrom, De Meuse, & Futrell, 1990), e torna os indivíduos mais propensos a ter comportamentos que contribuam para a eficácia organizacional (Judge, Bono, Thoresen, & Patton, 2001). Aplicando-se a vários níveis – individual, grupal e/ou organizacional (Mason & Griffin, 2002), a satisfação permanece um constructo difícil de definir (Olaniran, 1996).

Importa, no entanto, referir que a satisfação com o grupo de trabalho é o constructo de nível grupal equivalente ao constructo de nível individual da satisfação com o trabalho (Gaspar, 2016). Assim, a nível individual, Hoppock (1935) define a satisfação no trabalho como qualquer combinação de circunstâncias psicológicas, fisiológicas e ambientais que fazem com que uma pessoa afirme que está satisfeita com o seu trabalho. Por sua vez, Locke (1976) descreveu a satisfação no trabalho como um estado emocional positivo, que resulta de uma avaliação afetiva e/ou cognitiva das experiências de trabalho ou do trabalho em si.

Na mesma linha, Meier e Spector (2015) definem a satisfação no trabalho como a avaliação geral de uma pessoa em relação ao seu trabalho, podendo esta ser favorável ou desfavorável. Neste sentido, a satisfação implica uma atitude em relação ao trabalho, ou seja, inclui respostas com componentes afetivas, cognitivas e comportamentais (Hulin & Judge, 2003; Meier & Spector, 2015).

As causas da satisfação não parecem, também, ser consensuais na literatura que retrata o tema. De facto, a satisfação pode ser influenciada por diferenças individuais na personalidade (Judge, Heller, & Mount, 2002), mas, também, por perceções das características do trabalho, dos supervisores e dos colegas (Russell et al., 2004). Assim, dada a diversidade de teorias sobre as causas da satisfação, Judge e Klinger (2007), baseando-se na literatura, propõem três abordagens sobre os potenciais antecedentes desta variável: abordagem situacional, abordagem disposicional e abordagem interacional.

Relativamente à abordagem situacional, as teorias defendem que a satisfação no trabalho é resultado da natureza do mesmo ou de outros aspetos do ambiente (Judge & Klinger, 2007). Desta forma, certas características e condições do trabalho, como por exemplo a variedade de competências

requeridas, a identidade e a importância da tarefa, o *feedback* recebido, os níveis de autonomia percebidos e os conflitos interpessoais, afetam a satisfação no trabalho (Meier & Spector, 2015).

Por sua vez, os defensores da abordagem disposicional propõem que a satisfação está enraizada na personalidade do indivíduo (Judge & Klinger, 2007). A partir desta concepção, a variação na satisfação com o trabalho pode ser resultado de diferenças individuais na afetividade positiva e negativa, diferenças de autoeficácia, autoestima e *locus* de controlo, fatores genéticos e/ou influência de dimensões da personalidade, como o neuroticismo, a extroversão e a conscienciosidade (Judge et al., 2002; Meier & Spector, 2015).

Por fim, a abordagem interacional propõe que a satisfação resulta da interação entre fatores situacionais e disposicionais. Na verdade, segundo esta teoria, nem todos são afetados da mesma forma pelas mesmas condições de trabalho. A personalidade de cada indivíduo irá influenciar a percepção que se possui das características e condições do trabalho e das tarefas e, portanto, a satisfação com o trabalho será mais elevada quando existir uma boa correspondência entre as características disposicionais da pessoa e o trabalho (Judge & Klinger, 2007).

Nesta linha, surge a teoria do valor percebido de Locke (1976) que afirma que os valores dos indivíduos determinam o que os satisfaz no seu trabalho. A satisfação será o resultado da diferença entre as expectativas do indivíduo, relativas a uma determinada faceta laboral, e aquilo que ele realmente recebe, tendo em consideração a importância atribuída pelo indivíduo àquela faceta laboral. Assim, a satisfação abrange as características e a experiência do trabalho (Judge & Klinger, 2007), mas, também, as necessidades pessoais e sociais dos colaboradores, como as remunerações, promoções, crenças, valores e fatores disposicionais e morais (Agho, Mueller, & Price, 1993).

Relativamente ao contexto grupal, a satisfação pode definir-se como uma resposta afetiva dos membros da equipa em relação a algo pertencente à mesma (Witteman, 1991), ou seja, é o grau de satisfação dos membros com os diferentes aspetos da equipa de trabalho (Dimas, 2007). São exemplos de aspetos com os quais os membros podem estar mais ou menos satisfeitos os processos de tomada de decisão grupal, a comunicação dentro da equipa, o clima mantido entre os membros e/ou questões relacionadas com a liderança e as características das tarefas (Witteman, 1991). A satisfação dos membros com o grupo inclui, assim, quer aspetos relacionados com a dimensão tarefa do grupo (e.g., realização do trabalho), quer aspetos relacionados com a dimensão afetiva (e.g., clima de trabalho na equipa) (Dimas et al., 2016).

No que respeita à medição da satisfação, alguns autores consideram-na um constructo global (e.g., Brayfield & Rothe, 1951; Brief, 1998), medido através de uma só dimensão, enquanto outros a consideram um constructo multifacetado, ou seja, multidimensional (e.g., Gladstein, 1984; Locke, 1976; Mason & Griffin, 2002) (Judge & Klinger, 2007). Mason e Griffin (2002), por exemplo, identificaram seis potenciais facetas da satisfação ao nível grupal: satisfação com o trabalho em si, satisfação com o ambiente interno do grupo, satisfação com a liderança, satisfação com os agentes externos e a organização

mais ampla, satisfação com as recompensas e satisfação com o ambiente físico do trabalho.

Tendo por base a falta de consenso relativa à medição da satisfação e, apesar de Spector (2006) alertar para o facto de o estudo de diferentes facetas possibilitar uma análise mais completa deste constructo, Brief (1998) refere que não existe teoria suficiente que descreva as diferentes facetas da satisfação ou que indique a importância de uma faceta em detrimento de outras. De forma a encontrar evidências para a abordagem de Brief (1998), Castillo e Cano (2004) realizaram uma investigação que permitiu correlacionar um item de medição da satisfação em geral com os itens do instrumento *Job Satisfaction Index*, que mede várias facetas deste constructo, chegando à conclusão que as duas medidas se correlacionam significativamente. Assim, embora a satisfação com o trabalho abranja diferentes aspetos, estes podem ser agregados num constructo global, que permite operacionalizar a satisfação como um constructo unidimensional (Brief, 1998; Castillo & Cano, 2004; Dimas et al., 2018), podendo alargar-se esta abordagem ao nível grupal, ou seja, à medição da satisfação dos membros com o grupo de trabalho (Dimas et al., 2018).

Na presente investigação, considera-se, então, que a satisfação grupal possui uma estrutura unidimensional, caracterizando-se como um constructo global, que se refere à avaliação do subsistema socioafetivo e do subsistema tarefa de um grupo, os quais são altamente interdependentes e relacionados entre si (Dimas et al., 2018).

Apesar de a satisfação grupal ser diversas vezes estudada como *output*, isto é, como um resultado dos processos/estados emergentes das equipas (e.g., Costa et al., 2001; Geister, Konradt, & Hertel, 2006; Gladstein, 1984; Kozlowski & Ilgen, 2006), desempenhando esse papel, também, no presente estudo, esta variável tem sido estudada, ainda, como variável *input* ou mediadora, concebida como um antecedente de vários resultados relevantes para a organização e/ou para as equipas, relacionados com a produtividade e o bem-estar dos funcionários<sup>8</sup> (Meier & Spector, 2015).

Enquanto variável *output*, LePine, Piccolo, Jackson, Mathieu e Saul (2008) revelaram que vários *inputs*, como as características dos membros, as ferramentas, as tecnologias e o contexto em que operam as equipas, influenciam indiretamente, através dos processos/estados emergentes das equipas (e.g., conflitos e cognições partilhadas), a satisfação grupal. Neste sentido, este constructo poderá ser influenciado, direta ou indiretamente, pela tomada de decisão, comunicação, liderança (Witteman, 1991), relações pessoais, características da tarefa, resultados do trabalho realizado, participação dos membros na realização das tarefas grupais, entre outros fatores externos ou internos à equipa de trabalho (Li, Li, & Wang, 2009).

---

<sup>8</sup> Nos estudos que se inserem nessa abordagem, de modo geral, a satisfação tem vindo a demonstrar impacto em aspetos como a prossecução de objetivos (Witteman, 1991), desempenho no trabalho, comportamentos de cidadania organizacional, comportamentos contraprodutivos, *burnout*, saúde física e psicológica, satisfação com a vida (Spector, 1997), redução do *turnover* (Fields, 2002) e/ou aumento da produtividade (Morrison, 2008; Steers & Porter, 1987).

Incluídos nos fatores internos à equipa, a confiança entre os membros da equipa tem vindo a revelar-se um bom preditor da satisfação grupal (Costa, 2003; Costa et al., 2001; Fung, 2014; Liu et al., 2008; Tseng & Ku, 2011), tal como o envolvimento na equipa (Gaspar, 2016).

Por seu lado, o grau de virtualidade das equipas de trabalho parece poder relacionar-se, também, com a satisfação grupal (Gurtner, Kolbe, & Boos, 2007; Martins et al., 2004; Stark & Bierly III, 2009). Por exemplo, Guinea et al. (2012) acentuam que a virtualidade tende a conduzir a níveis menores de satisfação, uma vez que em ambientes virtuais o desenvolvimento das relações é mais complexo e a comunicação é menos desenvolvida, gerando relações, muitas vezes, caracterizadas por laços fracos entre os membros e menos conhecimentos e práticas na gestão de conflitos. No mesmo sentido, Gurtner et al. (2007), através dos seus estudos, chegaram à conclusão que quanto maior é o grau de virtualidade de uma equipa, menor parece ser a satisfação grupal. No entanto, estes autores encontraram evidências de que a confiança entre os membros de equipas virtuais possui um impacto significativo positivo na satisfação desses membros com o grupo, ou seja, apesar de os membros constituírem uma equipa virtual, quando a confiança entre estes é elevada, existe um incremento da satisfação grupal.

Deste modo, apesar de níveis menores de satisfação grupal serem, por vezes, associados à virtualidade das equipas (e.g., Guinea et al., 2012; Warkentin, Sayeed, & Hightower, 1997), é de realçar que os membros das equipas virtuais (ou com algum grau de virtualidade) também podem atingir altos níveis de satisfação grupal (Gilson et al., 2015). Estes resultados podem ser alcançados se as variáveis intervenientes nestas equipas, que influenciam a satisfação grupal, forem geridas de forma eficaz (Gilson et al., 2015), como é o caso, por exemplo, da confiança grupal (Gurtner et al., 2007) e da gestão de conflitos (Guinea et al., 2012).

#### **4. O papel mediador do envolvimento na equipa na relação entre a confiança grupal e a satisfação grupal**

Ao longo das secções anteriores, nas quais apresentámos cada uma das variáveis do presente estudo, foram referidas algumas relações entre os três constructos, no entanto, estas relações foram mencionadas de forma sucinta. Nesta secção, as relações entre as variáveis serão apresentadas de forma mais detalhada, recorrendo-se a algumas investigações presentes na literatura para demonstrar a relevância deste trabalho.

A respeito da relação entre a confiança e a satisfação, Smith e Barclay (1997) acentuam que a comunicação aberta e a tolerância ao oportunismo são comportamentos que refletem confiança e que, quando presentes nas equipas de trabalho, conduzem à satisfação mútua. No mesmo sentido, Fung (2014) mostrou, através dos seus estudos, que o facto de os membros das equipas de trabalho possuírem confiança entre eles, conduz a um aumento da satisfação grupal e Golembiewski e McConkie (1975, como citado em Liu, Magjuka, & Lee, 2008) chamaram a atenção para o facto de ser visível que níveis de confiança grupal reduzidos afetam negativamente a satisfação dos membros em relação ao trabalho de equipa e a sua disposição para continuar

comprometidos com esta. Investigações conduzidas por Costa (2003), Costa et al. (2001) e Tseng e Ku (2011) também apresentaram uma relação positiva entre a confiança grupal e a satisfação grupal.

No contexto virtual, no âmbito das equipas virtuais ou com algum grau de virtualidade, onde existem maiores dificuldades no estabelecimento de confiança e na perceção de satisfação grupal (Grichanik, 2014; Guinea et al., 2012), Geister et al. (2006) conduziram uma investigação com o objetivo de demonstrar que o *feedback* regular sobre os processos grupais conduz a um aumento da motivação, satisfação e desempenho das equipas virtuais. Entre outros resultados, surgiram evidências de que a confiança entre os membros destas equipas medeia a relação entre o *feedback* e a satisfação grupal. Isto é, o feedback relacionar-se-á positivamente com a confiança grupal que, por sua vez, exerce influência na satisfação grupal.

Na mesma linha de estudos em equipas com algum grau de virtualidade, autores como Gurtner et al. (2007) e Morris, Marshall e Rainer (2002) afirmam que a existência de um clima de confiança se associa, de forma positiva, à satisfação no trabalho. Ainda no mesmo sentido, Liu et al. (2008) desenvolveram uma investigação com estudantes que frequentavam um mestrado *online*. Esta investigação apresentou evidências do papel crítico da confiança na satisfação grupal, dado que a confiança mantida entre os colegas explicou 46.5% da variabilidade da satisfação com o trabalho de equipa. Assim, os grupos de estudantes que apresentavam níveis mais elevados de confiança expressaram, também, um nível elevado de satisfação grupal.

No geral, os resultados tendem a apontar para a importância da confiança grupal, quer no funcionamento das equipas nas organizações, quer nos seus resultados, nomeadamente na satisfação dos seus membros. Importa notar, no entanto, que não encontramos na literatura revista estudos que relacionem cada um dos componentes da confiança – afetiva e cognitiva – com a satisfação grupal.

Relativamente à relação entre a confiança grupal e o envolvimento na equipa, Bakker (2017) afirma que a confiança entre os membros pode ser um antecedente do envolvimento no trabalho. Na verdade, ao existir um clima de confiança elevado dentro da equipa, as trocas de informação e a comunicação são facilitadas (Costa et al., 2011), o que poderá, também, facilitar o envolvimento na equipa, dado que esta variável é moldada pela natureza das interações entre os membros (Costa et al., 2014b).

De um modo geral, Macey e Schneider (2008) afirmam que um ambiente de trabalho onde existe confiança (na organização, no líder ou na equipa) é crucial para aumentar o envolvimento dos trabalhadores, dado que são encorajados a assumir mais riscos e a expressarem comportamentos de inovação, cooperação e partilha de conhecimentos. O estudo de Lopes (2018), em que foi testada a relação entre a confiança e a viabilidade grupal, mediada pelo envolvimento na equipa, reforça a ideia anterior, na medida em que os resultados mostraram que a confiança grupal, tanto afetiva como cognitiva, se relaciona de forma positiva com o envolvimento no trabalho de equipa.

Chughtai e Buckley (2013), através do seu estudo com equipas de investigadores de centros de investigação universitários, relacionaram a

confiança grupal com o envolvimento no trabalho. Apesar de, à semelhança de outros estudos (e.g., Bargagliotti, 2011), não ter sido focado diretamente no envolvimento do ponto de vista das equipas de trabalho (embora realizadas no contexto de equipas, as análises situaram-se no domínio do envolvimento ao nível individual), os resultados apontaram no sentido de que estas duas variáveis se relacionam de forma positiva e que a confiança grupal tem impacto no envolvimento global dos indivíduos para com o seu trabalho. Os resultados do estudo realizado pelos referidos autores apontaram, ainda, para o papel moderador da identificação com a organização e da segurança psicológica na equipa na relação entre a confiança grupal e o envolvimento.

Por outro lado, a pesquisa levada a cabo por Acosta et al. (2012) foca-se no envolvimento na equipa, porém, utiliza a confiança como variável de nível organizacional. Os resultados deste estudo demonstraram que a confiança na organização conduz a um sentimento de pertença dos indivíduos tanto à organização, como à equipa da qual fazem parte, exercendo um impacto significativo no envolvimento na equipa.

Por fim, como mencionado anteriormente, o envolvimento no trabalho de equipa possui impacto noutras variáveis afetivas positivas, relacionando-se, assim, ao nível da eficácia grupal, em particular, com a satisfação (Costa et al., 2014a; Costa et al., 2014b). Quando os membros das equipas vivenciam experiências afetivas positivas partilhadas, que são uma das características do envolvimento na equipa, apresentam altos níveis de bem-estar e expressam emoções positivas e satisfação com a equipa (Chi et al., 2011). Nesta linha de estudos, Salanova et al. (2011) desenvolveram uma investigação com estudantes que trabalhavam em equipa e chegaram à conclusão que o envolvimento (a nível individual e grupal) se relaciona, de modo positivo, com os afetos positivos do grupo, como é o caso da satisfação grupal. Por seu lado, Schaufeli et al. (2008) mostraram, através dos seus estudos, que o envolvimento no trabalho se relaciona com resultados positivos do trabalho, inclusive com a satisfação.

Assim, quando os membros das equipas de trabalho partilham sentimentos de felicidade, bem-estar e entusiasmo relativos às suas funções e tarefas, tenderão, também, a partilhar outras emoções positivas, que conduzirão ao sentimento de satisfação, não só com o trabalho em geral, como com a sua equipa e com os processos grupais (Gaspar, 2016). Por sua vez, em situações em que os membros das equipas de trabalho demonstram elevados níveis de inveja entre si e, conseqüentemente, possuem menor envolvimento na equipa, a satisfação grupal também se revela baixa (Duffy & Shaw, 2000). Este facto poderá indicar, mais uma vez, a relação positiva entre estas duas variáveis, ou seja, um menor envolvimento na equipa parece estar associado a uma menor satisfação com o grupo.

Em síntese, a literatura retrata, através de diferentes níveis de análise, a relação existente entre a confiança, o envolvimento e a satisfação. De forma mais específica, existem evidências da relação positiva entre a confiança grupal e a satisfação grupal (e.g., Costa, 2003), entre a confiança grupal e o envolvimento na equipa (e.g., Lopes, 2018) e entre este último e a satisfação grupal (e.g., Chi et al., 2011). Importa notar que o facto de a confiança grupal



e o envolvimento na equipa possuírem, ambos, componentes afetivas (Costa et al., 2014; McAllister, 1995) sustenta as relações encontradas na literatura, uma vez que os constructos com um componente afetivo positivo têm tendência para facilitar o desenvolvimento de atitudes e processos grupais positivos (Fredrickson & Joiner, 2002), como é o caso da satisfação grupal (Costa, 2003).

Nem todos os estudos referidos ao longo da secção foram desenvolvidos a nível grupal e, que tenhamos conhecimento, em nenhum estudo foi analisado, num único modelo, as relações entre as três variáveis que iremos analisar. No entanto, o facto de a literatura apontar para que as relações mantidas entre estas variáveis ocorram em diferentes níveis, nomeadamente o nível grupal, contribui para justificar a relevância do presente estudo. Adicionalmente, muitas das investigações mencionadas foram realizadas em contextos de equipas presenciais (e.g., Acosta et al., 2012; Costa, 2003; Costa et al., 2014a), o que também oferece relevância ao presente estudo, uma vez que o mesmo incide em contextos de equipas com algum grau de virtualidade.

## II – Objetivos

Os estudos apresentados na secção anterior sugerem que, além de uma relação positiva entre a confiança grupal e o envolvimento na equipa (sugerindo que aquela é um antecedente deste), estas duas variáveis se relacionam positivamente com a satisfação grupal. Assim, com base na revisão da literatura realizada, constitui objetivo primordial da presente investigação estudar o papel mediador do envolvimento na equipa, na relação entre a confiança e a satisfação grupal. Para tal, adotando uma abordagem assente no modelo geral IMOI (Ilgen et al., 2005), testar-se-á um modelo de mediação, no qual a confiança grupal (nas suas dimensões afetiva e cognitiva) representa a variável *input*, o envolvimento na equipa a variável mediadora e a satisfação grupal a variável *output* (cf. Figura 1).

De acordo com o objetivo enunciado e o modelo proposto, formulam-se as seguintes hipóteses de investigação:

H1: A confiança afetiva está positiva e diretamente relacionada com a satisfação grupal (1a); a confiança cognitiva está positiva e diretamente relacionada com a satisfação grupal (1b);

H2: A confiança afetiva está positivamente relacionada com o envolvimento na equipa (2a); a confiança cognitiva está positivamente relacionada com o envolvimento na equipa (2b);

H3: O envolvimento na equipa está positivamente relacionado com a satisfação grupal;

H4: O envolvimento na equipa medeia a relação entre a confiança afetiva e a satisfação grupal (4a); o envolvimento na equipa medeia a relação entre a confiança cognitiva e a satisfação grupal (4b).

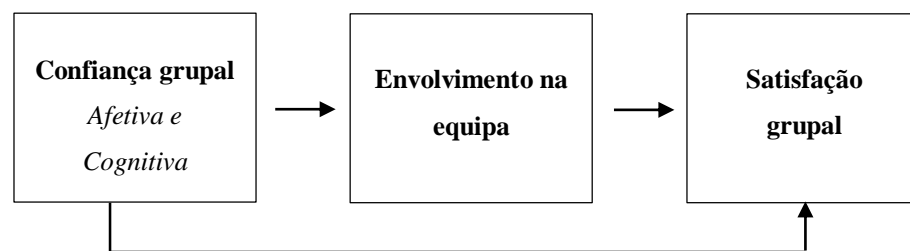


Figura 1. Modelo hipotético em análise.

### III - Método

#### 1. Amostra

O presente estudo partiu de uma amostra inicial de 136 equipas, constituídas por 576 membros e 136 líderes de 85 organizações. No entanto, procedeu-se, inicialmente, à eliminação de 24 equipas (63 membros e 24 líderes), que foram consideradas não válidas por não deterem representatividade (taxa de respostas inferior a 50% dos membros que constituem a equipa) ou não cumprirem o critério mínimo dos três elementos para serem consideradas um grupo. Com base numa análise dos valores omissos aconselhada na literatura foram, em seguida, eliminados da amostra um líder e 14 membros, pois continham um número de valores ausentes superior a 10% (Bryman & Cramer, 2005). Assim, a amostra em que incidiu o estudo das qualidades psicométricas dos instrumentos utilizados, bem como o teste de hipóteses, foi reduzida a 499 membros e 111 líderes (111 equipas).

As 72 organizações, das quais as 111 equipas que constituem a amostra fazem parte, pertencem a diversos setores de atividade, sendo que o setor mais representado é o do comércio e serviços (63.60%), seguido do setor associativo (20%) e, por último, do setor industrial (16.40%). A classe mais representada é a que se refere a organizações compostas por até 10 trabalhadores (32.10%).

As equipas distribuem-se por diversas áreas de atividade, tais como serviços (39.40%), associativo (22%), comercial (16.50%), projeto (8.30%), administrativa (6.40%), gestão e produção (ambas com 3.70%). A média de membros por equipa é de cerca de seis ( $M=6.10$ ;  $DP=3.84$ ), variando entre os 3 e os 22 membros. A antiguidade das equipas apresenta um valor médio de 8.47 anos ( $DP=9.13$ ), diferindo, aproximadamente, entre os 3 meses e os 46 anos. Relativamente ao grau de virtualidade das equipas, este varia entre 2.13% e 77.53%, sendo a média de aproximadamente 33.71% ( $DP = 16.02$ ).

No que diz respeito aos membros das equipas de trabalho, estes possuem idades compreendidas entre os 18 e os 67 anos ( $M = 35.98$ ;  $DP = 16.02$ ), dos quais 38.30% pertencem ao sexo masculino e 61.70% ao sexo feminino. A antiguidade de cada membro na equipa à qual pertence varia entre 1 mês e 43 anos ( $M = 5.55$ ;  $DP = 6.63$ ) e, na organização, situa-se entre 1 mês e 50 anos ( $M = 9.68$ ;  $DP = 9.96$ ). Nas habilitações literárias, a maior percentagem dos membros referiu possuir uma licenciatura (41.10%) ou um

Confiança e satisfação em equipas com algum grau de virtualidade: o papel mediador do envolvimento na equipa

grau igual ou inferior ao 12ºano (41.10%), por seu lado, 55% diz possuir formação em trabalho de equipa.

Os líderes que integram a amostra em que incidiu o presente estudo possuem idades compreendidas entre os 18 e os 67 anos ( $M = 42.93$ ;  $DP = 11.27$ ), sendo 54.60% do sexo masculino e 45.40% do sexo feminino. A maioria dos líderes possui habilitações iguais ou superiores à licenciatura (58.70%) e, em média, encontram-se na organização há 14.82 anos ( $DP = 10.93$ ), variando, deste modo, a sua antiguidade na organização entre os cerca de 3 meses e os 45 anos. Por último, importa referir que a sua antiguidade de liderança na equipa é de, em média, 5.98 anos ( $DP = 6.84$ ), oscilando entre 1 mês e 27 anos.

## 2. Procedimento de recolha de dados

Tendo em consideração a grande diversidade de equipas de trabalho existentes nas organizações (Devine, 2002), para a identificação das equipas a inquirir utilizámos um critério consistente com a definição de grupo que adotámos. Assim, considerou-se equipa de trabalho um conjunto de três ou mais indivíduos que se reconheçam como equipa e atuem de modo interdependente e regular, tendo em vista a obtenção de objetivos comuns (Cohen & Bailey, 1997; Lourenço, 2002). Como critério adicional, o líder dessas equipas tem de ser reconhecido formalmente e, considerando que a nossa investigação incide sobre equipas com algum grau de virtualidade, a equipa deve utilizar, em algum grau, ferramentas de comunicação virtual para levar a cabo as suas atividades grupais.

Os dados para a constituição da amostra foram recolhidos nos anos letivos de 2017/18 e 2018/19, entre os meses de outubro e dezembro<sup>9</sup>, através do método de amostragem por conveniência, que se sustenta na utilização de uma rede de relações formais ou informais do investigador (Hill & Hill, 2012). A nossa equipa de investigação recolheu os dados junto dos membros e dos líderes das equipas de trabalho, recorrendo ao método do inquérito por questionário<sup>10</sup>. O questionário dos líderes possuía um tempo estimado de

---

<sup>9</sup> Os dados foram recolhidos pela equipa de investigação constituída por investigadores nacionais e internacionais, integrando no ano letivo de 2017/2018 as colegas Clara Campelo, Daniela Lopes, Inês Carvalho, Liliana Bastos, Lúcia Silva, Mariana Sousa e Susana Santos e no ano letivo de 2018/2019 a autora do presente estudo e mais seis colegas - Adriana Moreira, Catarina Gouveia, Catarina Senra, Helena Baptista, Joana Dinis e Sara Silva -, todas elas a realizarem a sua investigação de mestrado.

<sup>10</sup> Este método possibilita a recolha de uma grande quantidade de dados objetivos num curto espaço de tempo, abrangendo um número considerável de indivíduos dispersos por diferentes zonas geográficas (Mitchell & Jolley, 2010). Para além disso, os questionários são uma técnica de recolha de informação pouco dispendiosa, fundamentada em instrumentos padronizados e com boa fundamentação teórica, que possibilita a obtenção de respostas neutras e objetivas, permitindo a quantificação fácil dos resultados (Harrison, 2011; Harrison & Shirom, 1999).

resposta de 7 minutos e o questionário dos membros de aproximadamente 20 minutos.

Estabeleceu-se, em primeiro lugar, um contacto pessoal, oral e/ou via *e-mail*, com o representante de cada organização, através de uma carta de apresentação do projeto de investigação (cf. Anexo 1). De seguida, foi apresentado o projeto de investigação VITEM (cf. Anexo 2) às organizações que demonstraram interesse em colaborar, apresentando-se uma explicação detalhada dos objetivos do projeto, do modo como se procederia na recolha dos dados e dos direitos e deveres da organização e da equipa de investigação. Importa realçar, também, que durante a aplicação dos questionários foram cumpridos os pressupostos éticos, nomeadamente no que diz respeito à confidencialidade e anonimato, bem como o consentimento informado, tendo sido garantido o esclarecimento de todas as dúvidas que pudessem surgir durante o processo.

A resposta aos questionários, por parte dos membros e dos líderes das equipas, foi realizada de modo presencial ou através da sua versão *online*<sup>11</sup>. No entanto, sempre que possível, optou-se pela resposta aos questionários de modo presencial e perante um membro da equipa de investigação, tornando possível o esclarecimento de eventuais questões/dúvidas que pudessem surgir. Quando tal não foi possível, pediu-se aos líderes das equipas que distribuíssem e recolhessem os questionários preenchidos pelos membros das suas equipas. Os questionários foram entregues a cada indivíduo num envelope individual, no qual foram novamente colocados quando respondidos. Os envelopes foram devidamente selados, de modo a que o anonimato e confidencialidade dos dados recolhidos fossem garantidos e apenas os membros da equipa de investigação tivessem acesso às respostas. Seguidamente, os envelopes individuais foram colocados em envelopes maiores, juntamente com os envelopes dos restantes membros da equipa e respetivo líder.

Relativamente aos questionários *online*, a confidencialidade das respostas dos indivíduos também foi assegurada, dado que não foi disponibilizada, em qualquer momento, a listagem dos endereços de *e-mail* dos respondentes. Por fim, importa referir que todos os dados obtidos foram analisados ao nível grupal, não tendo por isso sido utilizados quaisquer resultados individuais.

### 3. Instrumentos de medida

Com o objetivo de medir as variáveis em estudo – confiança grupal, na sua dimensão afetiva e cognitiva, envolvimento na equipa e satisfação grupal – em equipas com algum grau de virtualidade, utilizou-se, como mencionado na subsecção anterior, o método do inquérito por questionário. Os questionários utilizados, quer para os membros, como para os líderes, para além de dados demográficos (tais como idade, género, habilitações literárias,

---

<sup>11</sup> O questionário *online* foi construído com o recurso ao *site*: [www.limesurvey.org](http://www.limesurvey.org) (cf., Bastos, 2018; Campelo, 2018; Lopes, 2018; Silva, 2018). Recolheram-se, a partir desta versão, os dados relativos a 246 participantes (187 membros e 59 líderes).

antiguidade na organização e na equipa, dimensão da equipa e setor de atividade da organização e da equipa), englobam, no seu conjunto, diversas escalas que visam medir um conjunto de variáveis<sup>12</sup>, entre elas as presentes no modelo a testar nesta investigação, bem como o grau de virtualidade.

Importa notar que todas as escalas (confiança grupal, envolvimento na equipa e satisfação grupal) foram utilizadas na sua versão portuguesa, tendo revelado, em estudos anteriores com amostras semelhantes à por nós utilizada, evidências de validade (cf., Campelo, 2018; Dimas et al., 2018; Lopes, 2018; R. Nascimento, 2017; Tavares, 2015).

**Confiança grupal:** Na presente investigação utilizou-se a adaptação para a língua portuguesa da Escala de Confiança do nível grupal de Grichanik (2014), originalmente proposta para o nível individual por McAllister (1995) (cf. Anexo 3). A versão portuguesa foi adaptada no contexto da linha de investigação que integramos por I. Nascimento (2015), tendo por base uma amostra de grupos de estudantes do ensino superior, sendo, posteriormente, utilizada por R. Nascimento (2017) numa amostra constituída por equipas de trabalho. A escala, na sua versão original, é constituída por 10 itens que se encontram divididos pelas duas dimensões da confiança: a cognitiva (primeiros 5 itens da escala, sendo que o item 5 é invertido) e a afetiva (últimos 5 itens da escala). A escala de resposta é de tipo *Likert* de 6 pontos, variando de 1-*Discordo muito* a 6- *Concordo muito*, o que significa que para valores menores existe baixa confiança entre os membros do grupo e para valores mais elevados conclui-se que os indivíduos confiam nos restantes membros do grupo.

Os estudos de análise da dimensionalidade realizados inicialmente por I. Nascimento (2015) e, posteriormente, por R. Nascimento (2017) com recurso a uma Análise em Componentes Principais (ACP), levaram à eliminação de um item de cada dimensão da versão original, ficando a solução final, por nós utilizada, constituída por 8 itens. Assim, a dimensão cognitiva possui 4 itens (itens 1,2,3 e 4 da versão original), apresentando-se para esta dimensão, a título de exemplo, o item “Posso confiar que os meus colegas não me dificultarão o trabalho com as suas ações” e a dimensão afetiva a outros 4 itens (7, 8, 9 e 10 da versão original) que possui, como exemplo, o item “Se eu partilhar os meus problemas com os meus colegas, sei que eles irão responder com preocupação e de forma construtiva”. A solução final, extraída nos estudos de R. Nascimento (2017), explicando um total de 73.41% da variância da amostra, evidenciou bons resultados ao nível da fiabilidade para ambas as dimensões ( $\alpha = .87$  na dimensão afetiva e  $\alpha = .88$  na dimensão cognitiva). Em estudos posteriores realizados também no contexto da equipa de investigação que integramos (cf., Bastos, 2018; Lopes, 2018; Silva, 2018) a escala da confiança apresentou valores de *alpha* de Cronbach de .89 para o componente cognitivo e .85 no componente afetivo, o que revela uma

---

<sup>12</sup> O presente estudo, por se inserir num projeto mais amplo, envolve, assim, um instrumento de medida que inclui escalas que medem outros constructos, para além dos que estudámos na presente investigação. Por não oferecerem relevância à realização deste estudo, essas escalas não serão aqui mencionadas.

adequada fiabilidade. Por fim, é de salientar que esta escala foi aplicada, no presente estudo, apenas aos membros das equipas de trabalho.

**Envolvimento na equipa:** Com o objetivo de medir o constructo envolvimento na equipa, administrou-se aos membros das equipas a adaptação para a língua portuguesa da escala *Team Work Engagement* de Costa et al. (2014b) (cf. Anexo 3). A referida adaptação foi realizada por Tavares (2015). A escala original é constituída por 9 itens classificados numa escala de tipo *Likert* de 7 pontos, em que 1 corresponde a “*Discordo totalmente*” e 7 a “*Concordo totalmente*”. A escala adaptada por Tavares (2015) apresentou, nos seus estudos, um *alpha* de Cronbach de .96. Estudos posteriores, de dimensionalidade e de fiabilidade, realizados no âmbito da equipa de investigação que integramos (cf., Campelo, 2018; Lopes, 2018), reforçaram estarmos perante uma escala com boas qualidades psicométricas. Com efeito, a análise da dimensionalidade, com recurso a uma análise fatorial exploratória pelo método de Fatorização do Eixo Principal (PAF), fez emergir uma estrutura unidimensional, explicando 65.10% da variância. Na consistência interna foi obtido um valor de *alpha* de Cronbach de .93.

**Satisfação Grupal:** De forma a medir a satisfação grupal utilizou-se a Escala de Satisfação com o Grupo de Trabalho (ESAGT) de Dimas et al. (2018), sendo administrada, à semelhança das anteriores, apenas, aos membros das equipas de trabalho (cf. Anexo 3). Esta escala é composta por sete itens que avaliam a satisfação dos membros relativamente a diversos aspetos do grupo: desempenho, forma de trabalhar da equipa, forma como o líder organiza e coordena as atividades da equipa, relações entre os membros da equipa, relação entre os membros e o líder, papel desempenhado por cada membro na equipa e clima da equipa. As respostas dos indivíduos são fornecidas segundo uma escala de avaliação de tipo *Likert*, que varia de “1= *Totalmente insatisfeito*” a “7= *totalmente satisfeito*”.

Com o objetivo de avaliar as qualidades psicométricas da ESAGT, Dimas et al. (2018) procederam à realização de três estudos com grupos de trabalho de diferentes organizações. No primeiro estudo, de modo a avaliar a dimensionalidade da escala, realizou-se uma Análise Fatorial Exploratória (AFE), que fez emergir uma estrutura uni-fatorial responsável por 59,64% da variabilidade total. O segundo estudo confirmou a estrutura uni-fatorial da ESAGT, através de uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC), no entanto, os resultados relativos às medidas do ajustamento global do modelo conduziram à eliminação do item 3 da escala, a qual integrava, originalmente, 7 itens. No último estudo, no qual se pretendia iniciar a avaliação da validade nomológica da ESAGT, a escala apresentou uma correlação positiva com as emoções positivas e correlações negativas com as emoções negativas e com o conflito de tarefa e o conflito socioafetivo.

A análise da fiabilidade desta escala revelou valores superiores a .90 para o *alpha* de Cronbach nos três estudos realizados. Considerando os estudos a que acabámos de nos referir, nas análises efetuadas foi utilizada a versão da ESAGT com 6 itens.

### **Variáveis de Controlo:**

**Grau de virtualidade:** Para medir o grau de virtualidade, que neste estudo foi incluído como variável de controlo, utilizou-se um indicador centrado na frequência de utilização de tecnologia para comunicar por parte do grupo, sustentando-nos no trabalho desenvolvido por De Jong, Schalk e Cursçeu (2008), no âmbito das equipas virtuais. O indicador considera, no entanto, 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 e o grau de sincronia da comunicação correspondente a esse meio. Assim, o indicador envolve a resposta a nove itens, correspondentes a diferentes tecnologias de comunicação (presencial, videoconferência, teleconferência, *chat*, rede social ou fórum, *e-mail*, plataforma eletrónica de partilha de documentos ou gestão de agenda e memorandos ou relatórios, outro) (cf. Anexo 3).

Os respondentes deverão indicar para cada meio de comunicação a frequência de utilização (em percentagem) pelo grupo desse meio “*no último mês*”. A percentagem total deve perfazer 100%, sendo de salientar que os itens são apresentados segundo uma ordem decrescente de riqueza do meio de comunicação. 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 (comunicação não ocorre em tempo real). Por sua vez, os meios de comunicação mais ricos possuem um nível maior de comunicação verbal e para-verbal, menor grau de virtualidade e níveis superiores de sincronia (De Jong et al., 2008).

De forma similar a De Jong et al. (2008), que teve como base o trabalho de Baltes, Dickson, Sherman, Bauer e LaGanke (2002), após a indicação, pelos indivíduos, da percentagem de comunicação utilizada pelo grupo 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 frequência de utilização do meio de comunicação. Para obter o grau de virtualidade da equipa somam-se todos os valores obtidos (um valor para cada um dos itens), subtraindo-se a 100%. Importa salientar que relativamente ao item 9, correspondente a “outro: qual?”, no momento de análise das respostas inseridas nesta categoria, houve o cuidado de verificar em qual dos outros meios de comunicação se poderia inserir. Os dados relativos a esta variável de controlo foram medidos através dos questionários preenchidos pelos membros das equipas de trabalho, por se considerarem mais representativos do que ocorre no interior da equipa ao nível dos processos de comunicação entre os membros.

**Dimensão da equipa:** a dimensão da equipa foi incluída como variável de controlo, pois diversos estudos mostram que a dimensão da equipa afeta os processos/estados emergentes grupais e os resultados da equipa (e.g., Hülshager, Anderson, & Salgado, 2009). A informação acerca da dimensão de cada equipa foi recolhida através do questionário aplicado aos líderes das equipas (cf. Anexo 4).

#### 4. Procedimentos de análise de dados

Como referido anteriormente (cf. secção III – Método, 1. Amostra), em primeiro lugar, procedeu-se à 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 membros para que seja considerada um grupo. Em seguida, procedeu-se à análise das respostas ausentes (*missing-values analysis*), tendo sido eliminados os casos com mais de 10% de valores omissos, conforme aconselhado por Bryman e Cramer (2005). O estudo da distribuição dos valores ausentes ainda presentes, tendo em vista a sua substituição, realizou-se, para cada escala, com recurso ao Teste Mcar de Little. Nos casos em que o referido teste apontou para uma distribuição aleatória dos valores ausentes ( $p \geq .05$ ), a imputação foi efetuada pela média, pois não existia um padrão que pudesse ser explicado pelas características dos itens e/ou dos participantes (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010); nos casos em que a distribuição se apresentou não aleatória ( $p < .05$ ), a imputação foi efetuada através do método de *Expected Maximization* (EM). Assim, na escala da confiança recorreu-se ao método EM para a substituição dos valores ausentes e nas escalas do envolvimento e da satisfação os valores omissos foram substituídos pela média do respetivo item.

Posteriormente, realizou-se a avaliação das qualidades psicométricas das escalas. Dado que as três escalas utilizadas na presente investigação – confiança grupal, envolvimento na equipa e satisfação grupal – possuem estudos anteriores que demonstram boas qualidades psicométricas, apenas se revelou necessária a análise da sua fiabilidade<sup>13</sup>.

Tendo em conta a realização do teste de hipóteses, procedeu-se à agregação dos dados para o nível grupal, uma vez que os mesmos foram recolhidos a nível individual. Com o objetivo de justificar a agregação dos dados, procedeu-se ao cálculo do Índice de James (rwg), proposto por James, Demaree e Wolf (1984), e dos coeficientes de correlação intraclasse (*Intraclass correlation coefficient*) ICC (1) e ICC (2) (Bliese, 2000) para as escalas respondidas pelos membros das equipas em análise. 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 um modelo de *null distribution uniform*, que é frequentemente utilizado quando não existe uma teoria ou dados que sugiram a aplicação de outra distribuição (Cohen, Doveh, & Nahum-Shani, 2009), os valores médios obtidos para o cálculo de rwg foram de .89 para a confiança afetiva e para a confiança cognitiva, .94 para o envolvimento na equipa e .92 para a satisfação grupal. Considerando-se que o valor recomendado para o rwg é de pelo menos .70 (Lance, Butts, & Michels, 2006), os valores apresentados,

<sup>13</sup> 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).



em todas as escalas, são superiores ao limiar, podendo inferir-se a existência de um forte acordo entre os membros das equipas nas respetivas escalas (Brown & Hauenstein, 2005).

No que diz respeito aos valores de ICC (1), obteve-se um valor de .30 para a variável confiança afetiva, .27 para a confiança cognitiva, .37 na variável envolvimento na equipa e a satisfação grupal apresentou um ICC(1) de .29. Para o ICC (2) os valores encontrados foram .66 para a confiança afetiva, .62 para a confiança cognitiva, .73 para o envolvimento na equipa e .65 para a satisfação grupal. Os valores obtidos encontram-se em conformidade com os valores considerados aceitáveis na literatura (Bliese, 2000; Klein & Kozlowski, 2000). Assim, de modo geral, os valores encontrados quer no Rwg, quer nos ICCs, fundamentam a agregação dos dados ao nível grupal.

Previamente ao teste das hipóteses, realizou-se uma análise das correlações entre as variáveis em estudo (confiança grupal, nos seus dois componentes, envolvimento na equipa e satisfação grupal). Foram incluídas nesta análise, também, como variáveis de controlo, o grau de virtualidade e a dimensão da equipa, pois estudos indicam que estas se relacionam com os resultados da equipa, nomeadamente com a satisfação grupal (e.g., Gibson & Gibbs, 2006; Gurtner et al., 2007; Hülsheger et al., 2009; Martins et al., 2004; Stark & Bierly III, 2009).

De seguida, testaram-se os pressupostos de aplicação da técnica de análise de regressão, nomeadamente a ausência de *outliers* uni e multivariados, ausência de multicolinearidade, normalidade, linearidade e homoscedacidade dos resíduos (Tabachnick & Fidell, 2007). Os resultados obtidos apontaram para a manutenção de todos os casos e variáveis, em todas as análises a realizar, dado que nenhum dos pressupostos analisados foi violado.

Por último, todas as hipóteses foram testadas através da análise da mediação simples (*simple mediation analysis*), com recurso ao PROCESS<sup>14</sup>. Esta ferramenta 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. Estes efeitos indiretos, na mediação simples, são calculados 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 de medida

Com o intuito de analisar as qualidades psicométricas dos instrumentos de medida utilizados na presente investigação, foram realizados estudos de fiabilidade (consistência interna) para as três escalas – confiança grupal,

<sup>14</sup> Macro desenvolvida para o SPSS por Hayes (2013).

envolvimento na equipa e satisfação grupal. Importa realçar, mais uma vez, que não foram levados a cabo estudos de dimensionalidade para nenhuma das escalas, dada a existência de estudos anteriores que demonstraram boas qualidades psicométricas das escalas, em amostras semelhantes às utilizadas na presente investigação.

No que diz respeito, então, aos estudos da fiabilidade, a escala da confiança obteve um *alpha* de Cronbach de .90 para o componente cognitivo e .88 para o componente afetivo. Na mesma linha, a escala do envolvimento na equipa apresentou um valor de consistência interna de .94 e a escala da satisfação grupal um valor de .91. Assim, todas as escalas apresentaram níveis de fiabilidade muito bons (DeVellis, 2003).

## 2. Teste de hipóteses

Com o objetivo de testar as hipóteses do presente estudo, procedeu-se, após a análise das estatísticas descritivas, à análise das correlações entre a confiança grupal (nos seus componentes afetivo e cognitivo), o envolvimento na equipa e a satisfação grupal, de modo a compreender a intensidade e a direção da relação entre as variáveis. Como referido anteriormente, incluiu-se, também, o grau de virtualidade e a dimensão da equipa como variáveis de controlo, dado que diversos estudos indicam que estas variáveis influenciam o funcionamento e os resultados das equipas (e.g., Gibson & Gibbs, 2006; Gurtner et al., 2007; Hülshager et al., 2009; Martins et al., 2004; Stark & Bierly III, 2009).

A partir das análises de correlação bivariada (cf. Tabela 1) foi possível verificar que as três variáveis em estudo no modelo se correlacionam entre si de modo estatisticamente significativo. Mais especificamente, a confiança cognitiva e a confiança afetiva correlacionaram-se de forma positiva e estatisticamente significativa com o envolvimento na equipa ( $r = .54, p < .001$ ;  $r = .46, p < .001$ , respetivamente). Analogamente, o envolvimento na equipa apresentou correlações positivas e significativas com a satisfação grupal ( $r = .60, p < .001$ ), tal como ambas as dimensões da confiança, cognitiva e afetiva, que também se correlacionaram de forma positiva e estatisticamente significativa com a satisfação grupal ( $r = .67, p < .001$ ;  $r = .63, p < .001$ , respetivamente). Assim, com exceção da correlação entre a confiança afetiva e o envolvimento, que pode ser classificada como de média magnitude, as restantes correlações apresentam-se como de grande magnitude, segundo as especificações de Cohen (1988). No que diz respeito às variáveis de controlo, estas não apresentaram correlações com as restantes variáveis. Neste sentido, seguindo o recomendado por Becker (2005) para estas situações, quer o grau de virtualidade, quer a dimensão da equipa, foram eliminados 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 Cognitiva	5.03	.87	-.15	-				
3. Confiança Afetiva	4.99	.90	-.10	.80***	-			
4. Envolvimento na equipa	5.22	.95	-.12	.54***	.46***	-		
5. Satisfação grupal	5.54	.95	-.16	.67***	.63***	.60***	-	
6. Grau de virtualidade	33.71	16.02	.04	.12	.15	.18	.05	-

Nota.  $N = 111$ .

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

Conforme já referido, o modelo de mediação simples (*simple mediation analysis*) foi testado com recurso ao PROCESS. A Tabela 2 apresenta os resultados obtidos para o teste do modelo envolvendo a confiança afetiva. Assim, a confiança afetiva, conforme sugerido anteriormente pela análise das correlações, encontra-se relacionada significativamente com o envolvimento na equipa ( $a = .52$ ,  $EP = .10$ ,  $p < .001$ ) e explica 21% da variância dessa variável ( $R^2 = .21$ ,  $F(1,109) = 29.24$ ,  $p < .001$ ). Num modelo que explica 51% da variabilidade na satisfação grupal ( $R^2 = .51$ ,  $F(2,108) = 56.95$ ,  $p < .001$ ), a relação entre o envolvimento na equipa e a satisfação grupal, após controlado o efeito da confiança afetiva, atingiu, também, a significância estatística ( $b = .36$ ,  $EP = .07$ ,  $p < .001$ ). A confiança afetiva revelou, igualmente, um efeito direto positivo, estatisticamente significativo, na satisfação grupal ( $c' = .47$ ,  $EP = .08$ ,  $p < .001$ ).

A análise do efeito indireto da confiança afetiva na satisfação grupal, via envolvimento na equipa, revelou um intervalo de confiança gerado pelo método *bootstrapping* que não incluía o valor zero, o que revela um efeito indireto significativo (estimativa do produto  $ab = .19$ ,  $EP_{boot} = .05$ , 95% IC [.10, .31]). Assim, o efeito de mediação revelou-se estatisticamente significativo. 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 ( $c' = .47$ ,  $p < .001$ ), pode concluir-se que existe uma mediação parcial, encontrando-se 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 <sup>2</sup>
			LI	LS	
Envolvimento na equipa					.21***
<i>Confiança Afetiva</i>	.52***	.10	.33	.71	
Satisfação grupal					.51***
<i>Envolvimento na equipa</i>	.36***	.07	.22	.50	
<i>Confiança Afetiva</i>	.47***	.08	.31	.63	
Interação	.19	.05	.10	.31	

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

Relativamente à confiança cognitiva, é possível verificar na Tabela 3 que esta se encontra relacionada significativamente com o envolvimento na equipa ( $a = .66$ ,  $EP = .10$ ,  $p < .001$ ), explicando 30% da variabilidade nessa variável ( $R^2 = .30$ ,  $F(1,109) = 45.60$ ,  $p < .001$ ). Por sua vez, num modelo que explica 53% da variabilidade na satisfação grupal ( $R^2 = .53$ ,  $F(2,108) = 59.64$ ,  $p < .001$ ), o envolvimento na equipa apresentou uma associação significativa com a satisfação grupal após controlado o efeito da confiança cognitiva ( $b = .31$ ,  $EP = .07$ ,  $p < .001$ ). A mesma situação, de significância estatística, verificou-se, também, para o efeito direto da confiança cognitiva na satisfação grupal ( $c' = .55$ ,  $EP = .09$ ,  $p < .001$ ).

A análise do efeito indireto da confiança cognitiva na satisfação grupal, via envolvimento na equipa, revelou que o intervalo de confiança gerado pelo método *bootstrapping* não incluía o valor zero, o que revela um efeito indireto significativo (estimativa do produto  $ab = .20$ ,  $EP_{boot} = .06$ , 95% IC [.11, .33]). Deste modo, o efeito de mediação revelou-se estatisticamente significativo. Considerando 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 ( $c' = .55$ ,  $p < .001$ ), de forma semelhante à confiança afetiva, pode concluir-se a existência de uma mediação parcial. O conjunto de resultados permite, deste modo, suportar empiricamente as hipóteses H1b, H2b, H3 e H4b.

Tabela 3  
*Análise de regressão da mediação para o modelo 4 testado (Hipótese 4B)*

VD / Preditor	b	EP	95% IC		R <sup>2</sup>
			LS	LI	
Envolvimento na equipa					.30***
<i>Confiança Cognitiva</i>	.66***	.10	.47	.85	
Satisfação grupal					.53***
<i>Envolvimento na equipa</i>	.31***	.07	.16	.45	
<i>Confiança Cognitiva</i>	.55***	.09	.38	.73	
Interação	.20	.06	.11	.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.

Em síntese, os nossos resultados permitiram suportar empiricamente todas as hipóteses formuladas no presente estudo.

#### IV – Discussão

A presente investigação teve como principal objetivo testar, em contexto de equipas com algum grau de virtualidade, o papel mediador do envolvimento na equipa na relação entre a confiança grupal e a satisfação grupal, tendo por base uma abordagem do tipo IMOI (*Input, Mediador, Output, Input*).

Em conformidade com o esperado na hipótese H1, ambos os componentes da confiança grupal, afetivo (H1a) e cognitivo (H1b), apresentaram uma relação positiva direta e estatisticamente significativa com a satisfação grupal. Segundo Grichanik (2014), a confiança grupal apresenta-se como um forte preditor da eficácia das equipas, predizendo, então, a satisfação grupal, que pode ser concebida como um critério de eficácia grupal (Hackman, 1987). Os resultados obtidos vão ao encontro, de forma clara, das investigações (e.g., Costa, 2003; Costa et al., 2001; Fung, 2014; Geister et al., 2006; Liu et al., 2008; Tseng & Ku, 2011) que têm demonstrado que um clima de confiança entre os membros das equipas de trabalho conduz a um aumento da satisfação grupal. Neste sentido, quanto mais elevados forem os níveis de confiança experienciados pela equipa, maiores serão os níveis de satisfação grupal.

Os resultados apontaram, ainda, para um valor de magnitude mais elevado da componente cognitiva da confiança sobre a satisfação grupal, comparativamente à componente afetiva. Este facto parece sugerir que os

Confiança e satisfação em equipas com algum grau de virtualidade: o papel mediador do envolvimento na equipa

Ana Rita Covas Bravo (e-mail: arbravo00@gmail.com) 2019

membros das equipas de trabalho possuem níveis mais elevados de satisfação grupal quando reconhecem o profissionalismo e a competência dos colegas de equipa, ou seja, em situações em que confiam no desempenho eficaz das tarefas por parte dos mesmos. É de realçar, porém, a possibilidade de estes resultados se terem verificado por se tratar de uma amostra formada por grupos de trabalho, nos quais o objetivo central é a produção de bens ou serviços, valorizando-se, maioritariamente, os aspetos relacionados com a realização das tarefas.

No que diz respeito à relação entre a confiança grupal – confiança afetiva (H2a) e confiança cognitiva (H2b) – e o envolvimento na equipa, tal como previsto, verificou-se uma relação positiva e estatisticamente significativa entre estas variáveis. A literatura existente, relativa à relação destes constructos, refere que um clima de confiança elevado dentro da equipa facilita as trocas de informação e a comunicação entre os membros, aumentando, então, o seu envolvimento na equipa (Acosta et al., 2012; Costa et al., 2011). De modo mais específico, níveis de confiança grupal elevados, seja esta afetiva ou cognitiva, parecem conduzir a um maior envolvimento na equipa, existindo uma tendência para os membros da equipa desenvolverem um estado de espírito coletivo positivo, caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção. Os resultados obtidos permitiram suportar empiricamente as referidas relações, sendo consistentes com os evidenciados, também, noutras investigações (e.g., Acosta et al., 2012; Bakker, 2017; Chughtai & Buckley, 2013; Lopes, 2018). Tal como nas relações obtidas para a hipótese H1, a confiança cognitiva parece ter um impacto positivo superior sobre o envolvimento na equipa, comparativamente à confiança afetiva.

Na mesma linha de resultados obtidos, o envolvimento na equipa e a satisfação grupal revelaram uma relação positiva e estatisticamente significativa, o que vai ao encontro do previsto na hipótese H3. Na verdade, segundo Chi et al. (2011), quando existem níveis elevados de partilha de experiências afetivas positivas no seio do grupo, ou seja, características de um elevado envolvimento na equipa, os níveis de bem-estar apresentados pelos membros parecem ser mais elevados, existindo uma maior expressão de emoções positivas e satisfação grupal. Assim, os resultados da presente investigação permitem apoiar as evidências encontradas em diversos estudos que analisam a relação entre o envolvimento na equipa e a satisfação grupal (e.g., Chi et al., 2011; Gaspar, 2016; Salanova et al., 2011).

Por último, a hipótese de mediação (H4) recebeu, igualmente, suporte empírico, pois os resultados obtidos mostraram que o envolvimento na equipa atua como mediador da relação entre a confiança grupal, nos seus dois componentes, e a satisfação grupal. Deste modo, a confiança afetiva e a confiança cognitiva parecem atuar de forma indireta sobre a satisfação, através do envolvimento na equipa. Tratando-se, no entanto, de uma mediação parcial, pois a confiança, para além de se relacionar positivamente com a satisfação através da influência que exerce sobre o envolvimento, contribui, também, de forma direta para a satisfação grupal.

Apesar de não existirem estudos anteriores que tenham testado esta mediação, ou a relação entre as três variáveis num só modelo, os resultados

obtidos parecem suportar as relações entre os constructos para que aponta a literatura e reforçam o facto de constructos com um componente afetivo positivo terem tendência para facilitar o desenvolvimento de atitudes e processos grupais positivos (Fredrickson & Joiner, 2002). De modo mais específico, a confiança grupal, ao possuir um componente afetivo (McAllister, 1995), parece relacionar-se com outras variáveis afetivas positivas, como é o caso da satisfação grupal (e.g., Costa, 2003) e do envolvimento na equipa (e.g., Bakker, 2017; Lopes, 2018). No mesmo sentido, esta última variável - envolvimento na equipa - por ser, também, um estado emergente positivo com uma componente afetiva, parece ter impacto, igualmente, na satisfação grupal (e.g., Gaspar, 2016). Para além disso, o apoio empírico à hipótese de mediação (H4) é consistente com a literatura que retrata, de forma significativa, o envolvimento como mediador na relação entre diversas variáveis, inclusive em relações onde está presente a satisfação, também como *output* (e.g., Costa et al., 2014b; Schaufeli & Bakker, 2004; Torrente et al., 2012).

#### IV – Conclusões

É evidente a crescente utilização das equipas de trabalho nas organizações, incluindo aquelas com algum grau de virtualidade, no entanto, embora a utilização de equipas ofereça grandes vantagens ao funcionamento organizacional, também acarreta alguns desafios, principalmente quando as interações são na sua maioria virtuais (Dulebohn & Hoch, 2017; Rico et al., 2011).

Na verdade, uma das grandes preocupações dos líderes das equipas virtuais prende-se com a maior dificuldade em manter os seus membros satisfeitos, dado que estas equipas parecem conduzir a níveis menores de satisfação grupal, comparativamente às equipas presenciais (Guinea et al., 2012). Porém, a literatura tem apontado para a possibilidade de incrementar a satisfação dos membros das equipas com algum grau de virtualidade, através da gestão eficaz de variáveis intervenientes nestas equipas que influenciam a satisfação grupal (Gilson et al., 2015). Como tal, compreender a relação entre este constructo (satisfação grupal), a confiança grupal e o envolvimento na equipa constitui, na nossa opinião, um contributo relevante para a investigação.

Tendo como base uma revisão da literatura, propusemo-nos a testar um modelo que incluía a confiança grupal (afetiva e cognitiva) como variável de *input*, o envolvimento na equipa como variável mediadora e a satisfação grupal como variável de *output*. Estabeleceu-se um conjunto de hipóteses de investigação, relativas às relações entre as variáveis em estudo, e realizou-se um estudo empírico para a prossecução dos objetivos propostos. Os resultados deste estudo suportaram todas as hipóteses de investigação, possuindo não só relevância teórica e empírica, como implicações práticas para as organizações contemporâneas.

De facto, sustentando os resultados que têm sido apresentados noutras investigações, a confiança grupal, nos seus componentes afetivo e cognitivo, relacionou-se, no presente estudo, positivamente com a satisfação grupal (e.g., Costa, 2003; Costa et al., 2001; Fung, 2014; Geister et al., 2006; Liu et al.,

2008; Tseng & Ku, 2011) e com o envolvimento na equipa (e.g., Bakker, 2017; Chughtai & Buckley, 2013; Costa et al., 2014b; Lopes, 2018). Estes resultados, em primeiro lugar, apresentam pertinência sob o ponto de vista da investigação, dado que convergem com outros estudos realizados no âmbito das equipas de trabalho, reforçando-os e contribuindo para o aumento do conhecimento dos grupos de trabalho e, de modo particular, dos grupos de trabalho com algum grau de virtualidade.

Por sua vez, com pertinência interventiva, os resultados evidenciam a importância da criação de um clima de confiança entre os membros das equipas de trabalho. Os líderes e gestores das equipas, de modo a possuírem equipas mais envolvidas e satisfeitas, deverão mover esforços para que a confiança entre os seus membros aumente, incentivando a existência de uma comunicação eficaz e maiores níveis de colaboração. Para tal, poderá revelar-se eficaz incitar os membros à cooperação, partilha e aceitação de ideias e diferenças no seio do grupo, tal como criar uma cultura de transparência e tolerância ao erro. Para além disso, como referido anteriormente, os resultados obtidos mostraram uma maior influência positiva da confiança cognitiva sobre o envolvimento na equipa e sobre a satisfação grupal, comparativamente com a confiança afetiva. Por esse motivo, importa realçar a necessidade de os líderes e gestores incentivarem, para além dos investimentos emocionais e a criação de laços dos membros, o reconhecimento de profissionalismo e competências do outro.

De modo geral, e no âmbito das equipas com algum grau de virtualidade, estas parecem poder alcançar níveis elevados de satisfação grupal se variáveis como a confiança grupal forem geridas de forma eficaz (Gurtner et al., 2007). O mesmo parece acontecer com o envolvimento na equipa. O incentivo à confiança no seio dos grupos de trabalho poderá, também, aumentar os níveis de envolvimento na equipa, levando os membros a investirem mais eficazmente na regulação de emoções e na expressão de emoções positivas (Costa et al., 2014b; Costa et al., 2016).

Por outro lado, os resultados do presente estudo demonstraram, também, que o envolvimento na equipa se relaciona de modo positivo com a satisfação grupal. Assim, a presente investigação contribui para a literatura que retrata a relação positiva entre o envolvimento e a satisfação (e.g., Chi et al., 2011; Costa et al., 2014b; Salanova et al., 2011; Schaufeli et al., 2008), evidenciando a importância de elevados níveis de envolvimento no seio das equipas de trabalho, tendo como objetivo criar equipas em que os membros se sintam satisfeitos. As organizações poderão, por exemplo, desenvolver atividades de *Teambuilding*, bem como estimular os líderes para adotarem estilos motivadores e que incitem à colaboração, com o intuito de promover o contágio emocional e a partilha de experiências positivas, vigor, dedicação e absorção entre os membros das equipas, de modo a que os seus níveis de envolvimento aumentem e a satisfação grupal também.

Na presente investigação, o envolvimento na equipa revelou-se, também, mediador da relação entre a confiança grupal e a satisfação grupal, tratando-se de uma mediação parcial. Assim, apesar do aumento da confiança grupal se associar diretamente ao aumento da satisfação grupal, os níveis de



satisfação dos membros das equipas poderão ser mais elevados quando existe, também, envolvimento na equipa.

No entanto, não se verificou qualquer relação significativa entre os três constructos em estudo (confiança grupal, envolvimento na equipa e satisfação grupal) e as variáveis de controlo (grau de virtualidade e dimensão da equipa). Algumas investigações anteriores apontaram para o facto de as equipas virtuais, ou com grau de virtualidade, possuírem maiores dificuldades no estabelecimento de confiança grupal, envolvimento na equipa e satisfação grupal (e.g., Dulebohn & Hoch, 2017; Grichanik, 2014; Guinea et al., 2012), bem como a dimensão da equipa afetar os processos/estados emergentes grupais e os resultados da equipa (e.g., Hülsheger et al., 2009). O facto de os resultados não irem ao encontro das investigações anteriores poderá dever-se a diversos motivos, entre os quais o grau de virtualidade médio da amostra ser relativamente baixo (33.71%) e, sobretudo, por cerca de 85% das equipas da amostra possuírem um grau de virtualidade inferior a 50%, existindo uma reduzida variabilidade das equipas no que diz respeito ao seu grau de virtualidade.

Em todo o caso, importa realçar, mais uma vez, que este estudo foi desenvolvido no domínio das equipas virtuais (como vimos era condição de inclusão na amostra possuir algum grau de virtualidade), sendo este um contexto ainda pouco explorado na literatura, e incidiu numa amostra constituída por mais de cem equipas de trabalho reais (por contraste com outras investigações realizadas em contexto de laboratório com equipas de estudantes). Assim, devido a estes factos, e também por não existirem estudos que retratem num único modelo a relação entre as três variáveis referidas, os resultados obtidos no presente estudo revelam-se pertinentes, acrescentam valor à investigação produzida e sugerem ser relevante dar continuidade à mesma.

Em contrapartida, o presente estudo também possui algumas limitações. Para além das já referidas anteriormente – grau de virtualidade baixo e reduzida variabilidade do mesmo – existem outras limitações e recomendações que importam ser apresentadas.

Em primeiro lugar, a utilização do inquérito por questionários como instrumento de recolha de dados poderá ter conduzido ao fenómeno de desejabilidade social ou de contaminação, isto é, as respostas presentes nos questionários podem refletir o desejo dos membros de transmitir uma imagem positiva da equipa à qual pertencem. 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), bem como o preenchimento de alguns questionários de forma *online* (os participantes poderiam não estar familiarizados com a plataforma eletrónica), poderão ter conduzido ao enviesamento da variância do método comum (*common method variance bias*), podendo ocorrer um erro sistemático ou de contaminação devido ao método utilizado (Conway, 2002). Importa notar, no entanto, que o facto de as análises terem sido realizadas ao nível grupal poderá ter reduzido os problemas a que acabámos de nos referir (Conway, 2002).

Assim, seria benéfico que em futuras investigações 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. Aconselha-se, em simultâneo, a utilização futura de uma abordagem multimétodo e recurso a medidas mais objetivas de avaliação de algumas variáveis, como por exemplo do envolvimento na equipa, para que se possam reduzir eventuais erros relacionados com o método utilizado.

Na mesma linha de recomendações para investigações futuras, seria desejável que se replicasse o presente estudo com recurso a um *design* longitudinal, dado que esta investigação teve por base um *design* transversal, que pode ser um obstáculo à inferência de causalidade empírica entre as variáveis. Além disso, aconselha-se, também, que as amostras de futuras investigações contenham equipas de diferentes países/culturas ou que estudos como este sejam conduzidos noutros países. Na verdade, o facto de a presente amostra ser constituída apenas por organizações portuguesas impossibilita o alargamento das conclusões, provenientes dos resultados obtidos, para organizações de outros países ou diferentes culturas.

Por fim, seria pertinente que se relacionassem, em estudos futuros, algumas das variáveis estudadas na presente investigação com outras que também possuam relevância nas equipas virtuais, aconselhando-se o estudo de constructos como, por exemplo, o conflito intragrupal, o estilo de liderança e a aprendizagem grupal (e.g., Martins et al., 2004; Wakefield, Leidner, & Garrison, 2008). Esta abordagem permitirá alargar a rede de relações entre as variáveis que intervêm nos processos e resultados grupais e dar continuidade ao estudo das equipas com algum grau de virtualidade.

### Bibliografia

- Acosta, H., Salanova, M., & Llorens, S. (2012). How organizational practices predict team work engagement: the role of organizational trust. *Ciencia & Trabajo, 14*(1), 7-15.
- Agho, A. O., Mueller, C. W., & Price, J. L. (1993). Determinants of Employee Satisfaction: An Empirical Test of a Causal Model. *Human Relations, 46*, 1007-1027. doi:10.1177/001872679304600806
- 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
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior, 23*, 267–286. doi:10.1002/job.138
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International, 13*, 209-223. doi:10.1108/13620430810870476
- Bakker, A. B. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics, 46*(2), 67-75. doi:10.1016/j.orgdyn.2017.04.002
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Hove, UK: Psychology Press.
- Bakker, A. B., van Emmerik, H., & Euwema, M. C. (2006). Crossover of burnout and engagement on work teams. *Work and Occupations, 33*, 464–489. doi: 10.1177/073088840 6291310
- Baltes, B. B., Dickson, M. W., Sherman, M. P., Bauer, C. C., & LaGanke, J. S. (2002). Computer-mediated communication and group decision making: a meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 87*(1), 156-79. doi:10.1006/obhd.2001.2961
- Bargagliotti, A. L. (2011). Work engagement in nursing: a concept analysis. *Journal of advanced nursing, 68*(6), 1414-1428. doi:10.1111/j.1365-2648.2011.05859.x
- 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.
- 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. doi: 10.1177/1094428105278021

- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. J. (2002). A typology of virtual teams: implications for effective leadership. *Group and Organization Management*, 27, 14–49. doi:10.1177/1059601102027001003
- 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 rwg and rwg(j) in leadership research and some best practice guidelines. *The Leadership Quarterly*, 23, 66–80. doi:10.1016/j.leaqua.2011.11.006
- 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.
- Blomqvist, K. (1997). The many faces of trust. *Scandinavian journal of management*, 13(3), 271–286. doi:10.1016/s0956-5221(97)84644-1
- 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).
- 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.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An Index of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307. doi:10.1037/h0055617
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Brown, R. D., & Hauenstein, N. M. (2005). Interrater agreement reconsidered: An alternative to the rwg indices. *Organizational Research Methods*, 8(2), 165–184. doi:10.1177/1094428105275376
- Bryman, A., & Cramer, D. (2005). *Quantitative data analysis with SPSS 12 and 13: A guide for social scientists* (1st ed.). London: Routledge.
- 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.
- Castillo, J. X. & Cano, J. (2004). Factors Explaining Job Satisfaction among Faculty. *Journal of Agricultural Education*, 45(3), 65–74. doi:10.5032/jae.2004.03065

- Chi N., Chung Y., & Tsai T. (2011). How do happy leaders enhance team success? The mediating roles of transformational leadership, group affective tone, and team processes. *Journal of Applied Sociology and Psychology, 41*, 1421–54. doi:10.1111/j.1559-1816.2011.00767.x
- Chudoba, K. M., Wynn, E., Lu, M., & Watson-Manheim, M. B. (2005). How virtual are we? Measuring virtuality and understanding its impact in a global organization. *Information Systems Journal, 15*(4), 279-306. doi:10.1111/j.1365-2575.2005.00200.x
- Chughtai, A. A., & Buckley, F. (2013). Exploring the impact of trust on research scientists' work engagement. *Personnel Review, 42*(4), 396-421. doi:10.1108/pr-06-2011-0097.
- 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:10.1016/S0149-2063(97)90034-9
- Cohen, A., Doveh, E., & Nahum-Shani, I. (2009). Testing agreement for multi-item scales with the indices rWG(J) and ADM(J). *Organizational Research Methods, 12*(1), 148-164. doi:10.1177/1094428107300365
- Cohen, S. G., & Gibson, C. B. (2003). In the beginning: Introduction and framework. In C. B. Gibson & S. G. Cohen (Eds.), *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness* (1st ed., pp. 1–14). San Francisco: Jossey- Bass.
- Conway, J. M. (2002). Method variance and method bias in industrial and organizational psychology. In S. G. Rogelberg (Ed.), *Handbook Of Research Methods in Industrial and Organizational Psychology* (pp. 344-365). Oxford: Blackwell Publishing.
- Costa, A. C. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel Review, 32*, 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*, 225–244. doi:10.1080/13594320143000654

- Costa, P., Passos, A. M., & Bakker, A. (2014a). Team work engagement: A model of emergence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *87*, 414-436. doi:10.1111/joop.12057.
- Costa, P., Passos, A. M., & Bakker, A. (2014b). Empirical validation of the team work engagement construct. *Journal of Personnel Psychology*, *13*, 34-45. doi:10.1027/1866-5888/a000102.
- Costa, P. L., Passos, A. M., & Bakker, A. B. (2016). The work engagement grid: predicting engagement from two core dimensions. *Journal of Managerial Psychology*, *31*(4), 774-789. doi:10.1108/jmp-11-2014-0336
- Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1996). The organizational trust inventory (oti): development and validation. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 302-330. Thousand Oaks: Sage
- De Jong, R., Schalk, R., & Cursçeu, P. L. (2008). Virtual communicating, conflicts and performance in teams. *Team Performance Management*, *14*(7/8), 364-380. doi:10.1108/13527590810912331
- DeOrtentiis, P., Summers, J., Ammeter, A., Douglas, C., & Ferris, G. (2013). Cohesion and satisfaction as mediators of the team trust – team effectiveness relationship an interdependence theory perspective. *Career Development International*, *18*(5), 521-543. doi: 10.1108/CDI-03-2013-0035
- DeVellis, R. F. (2003). *Scale development: Theory and applications* (2<sup>a</sup> ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Devine, D. J. (2002). A review and integration of classification systems relevant to teams in organizations. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, *6*, 291-310. doi: 10.1037/1089-2699.6.4.291
- Dimas, I. (2007). *(Re)pensar o conflito intragrupal: Níveis de desenvolvimento e eficácia*. (Dissertação de Doutoramento não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Dimas, I. D., Alves, M. P., Lourenço, P. R., & Rebelo, T. (2016). *Equipas de trabalho: Instrumentos de avaliação* (pp. 99-105). Lisboa: Edições Sílabo.
- Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Rebelo, T. (2018). Escala de satisfação com o grupo de trabalho (esagt): construção e estudos de validação. *Avances en Psicología Latinoamericana*, *36*(1), 197-210. doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/apl/a.5400>
- Duffy M. K., & Shaw J. D. (2000). The Salieri syndrome: consequences of envy in groups. *Small Group Research*, *31*, 3–23. doi:10.1177/104649640003100101

- 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
- Dunphy, D., & Bryant, B. (1996). Teams: Panaceas or prescriptions for improved performance? *Human Relations*, 49, 677-699. doi:10.1177/001872679604900507
- Elangovan, A. R., & Shapiro, D. L. (1998). Betrayal of trust in organizations. *The Academy of Management Review*, 23(3), 547-566. doi:10.2307/259294
- Fields, D. (2002). *Taking the Measure of Work: A Guide to Validated Scales for Organizational Research and Diagnosis*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fredrickson, B. L., & Joiner, T. (2002). Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being. *Psychological Science*, 13, 172–175. doi:10.1111/1467-9280.00431
- Fung, H. P. (2014). Relationships among team trust, team cohesion, team satisfaction and project team effectiveness as perceived by project managers in Malaysia. *International Journal of Business, Economics and Management*, 1(1), 1-15. Retrieved from [http://www.conscientiabeam.com/pdf-files/eco/62/ijbem-2014-1\(1\)-1-15.pdf](http://www.conscientiabeam.com/pdf-files/eco/62/ijbem-2014-1(1)-1-15.pdf)
- Gaspar, C. R. (2016). *The Impact of Team Work Engagement on Team Satisfaction and the Role of Psychological Safety as a Moderator*. Dissertação de mestrado. Universidade Católica Portuguesa – Lisboa.
- Geister, S., Konradt, U., & Hertel, G. (2006). Effects of process feedback on motivation, satisfaction, and performance in virtual teams. *Small group research*, 37(5), 459-489. doi:10.1177/1046496406292337
- Germain, M. L. (2011). Developing trust in virtual teams. *Performance Improvement Quarterly*, 24(3), 29-54. doi:10.1002/piq.20119
- 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
- Gladstein, D. L. (1984). Groups in context: a model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29, 499-517. doi:10.2307/2392936
- Grichanik, M. (2014). *The effects of collaborative critical thinking training on trust development and effectiveness in virtual teams* (Tese de mestrado não publicada). University of South Florida.

- Griffith, T.L., Sawyer, J.E. & Neale, M.A. (2003). Virtualness and knowledge in teams: managing the love triangle of organizations, individuals, and teams. *MIS Quarterly*, 27, 265–287. doi:10.2307/30036531
- 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
- Gurtner, A., Kolbe, M. & Boos, M. (2007). Satisfaction in virtual teams and in organizations. *The Electronic Journal for Virtual Organizations and Networks*, 9, 9-29.
- Guzzo, R. A., & Shea, G. (1992). Group Performance and Intergroup Relations in Organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology: Vol. 3* (pp. 269-313). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp.315-342). New work: Prentice Hall.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. (2006). “Same same” but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment?. *European Psychologist*, 11(2), 119-127. doi:10.1027/1016-9040.11.2.119
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: The Guilford Press.
- Henttonen, K., & Blomqvist, K. (2005). Managing distance in a global virtual team: the evolution of trust through technology-mediated relational communication. *Strategic Change*, 14(2), 107–119. doi:10.1002/jsc.714
- Harrison, M. (2011). *Diagnosing Organizations: Methods, Models, Processes* (3rd ed.). London: Sage Publications.
- Harrison, M. I. & Shirom, A. (1999). *Organizational Diagnosis and Assessment: Bridging Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2012). *Investigação por questionário* (2nd Rev. ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York: Harper and Brothers.
- Hulin, C. L., & Judge, T. A. (2003). Job Attitudes. In W. C. Borman, D. R. Ligen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology* (pp. 255-276). Hoboken, NJ: Wiley.



- Hülshager, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology, 94*(5), 1128-1145. doi:10.1037/a0015978
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMO models. *Annual Review of Psychology, 56*, 517-543. 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
- 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
- Johnson, S. K., Bettenhausen, K., & Gibbons, E. (2009). Realities of working in virtual teams: Affective and attitudinal outcomes of using computer-mediated communication. *Small Group Research, 40*(6), 623-649. doi:10.1177/1046496409346448
- Judge, T. A., & Klinger, R. (2007). Job Satisfaction: Subjective Well-Being at Work. In M. Eid & R. Larsen (Eds.), *The Science of Subjective Well-Being* (pp. 393-413). New York: Guilford Publications.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Thoresen, C. J., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin, 127*(3), 376-407. doi:10.1037/0033-2909.127.3.376
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of performance and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*, 530-541.
- 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
- Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. (2000). From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational Research Methods, 3*(3), 211-236. doi:10.1177/109442810033001
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12) (pp. 333-375). London: Wiley.
- Kozlowski, S., & Ilgen, D. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest, 7*, 77-124. doi:10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x

- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations. *Annual Review of Psychology*, 50, 569–598. doi:10.1146/annurev.psych.50.1.569
- Lance, C. E., Butts, M. M., & Michels, L. C. (2006). The sources of four commonly reported cutoff criteria: What did they really say?. *Organizational Research Methods*, 9(2), 202-220. doi: 10.1177/1094428105284919
- Langfred, C. W. (2004). Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams. *Academy of Management Journal*, 47, 385–399. doi:10.2307/20159588
- Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (1998). Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. *Academy of Management Review*, 23(2), 325-340. doi:10.5465/amr.1998.533229
- LePine, J. A., Piccolo, R. F., Jackson, C. L., Mathieu, J. E., & Saul, J. R. (2008). A metaanalysis of teamwork processes: tests of a multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria. *Personnel Psychology*, 61(2), 273-308. doi:10.1111/j.1744-6570.2008.00114.x
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In R. M. Kramer, & T. M. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 114–139). Thousand Oaks, CA: Sage.
- 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, 991–1022. doi:10.1177/0149206306294405
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1, 5-41. doi:10.1177/001872674700100103
- Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63(4), 967–985. doi:10.1093/sf/63.4.967
- Li, F., Li, Y., & Wang, E. (2009). Task characteristics and team performance: The mediating effect of team member satisfaction. *Social Behavior and Personality*, 37(10), 1373-1382. doi: 10.2224/sbp.2009.37.10.1373
- Liu, X., Magjuka, R. J., & Lee, S. H. (2008). The effects of cognitive thinking styles, trust, conflict management on online students' learning and virtual team performance. *British Journal of Educational Technology*, 39(5), 829-846. doi:10.1111/j.1467-8535.2007.00775.x
- Locke, E. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.

- 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, 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: <http://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2014.11.002>
- Lorenz, E. H. (1988). Neither friends nor strangers: informal networks of subcontracting in French industry. In D. Gambetta (Ed.), *Trust - Making and Breaking Relationships*, 194-210. Oxford: Basil Blackwell.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30. doi:10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x
- Marks, M. A., Mathieu, J. A., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team process. *Academy of Management Review*, 26, 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(6), 805-835. doi:10.1016/j.jm.2004.05.002
- Mason, C. M., & Griffin, M. A. (2002). Group task satisfaction: Applying the construct of job satisfaction to groups. *Small Group Research*, 33(3), 271-312. doi:10.1177/10496402033003001
- 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
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 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
- McGrath, J. E. (1964). *Social psychology: A brief introduction*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Meier, L. L., & Spector, P. E. (2015). Job Satisfaction. In *Wiley encyclopedia of management* (pp. 1–3). Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd. doi:10.1002/9781118785317

- 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
- 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.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20–38. doi:10.2307/1252308
- Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (1999). The structure and function of collective constructs: Implications for multilevel research and theory development. *Academy of Management Review*, 24, 249–265. doi:10.2307/259081
- Morris, J.H., & Moberg, D.J. (1994). Work organizations as contexts for trust and betrayal. In T.R. Sarbin, R.M. Carney, & C. Eoyang (Eds.), *Citizen espionage: Studies in trust and betrayal* (pp. 163–187). Westport, CT: Praeger Publishers/Greenwood Publishing Group.
- Morris, S. A., Marshall, T. E., & Rainer Jr, R. K. (2002). Impact of user satisfaction and trust on virtual team members. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 15(2), 22-30. doi:10.4018/irmj.2002040103
- Morrison, R. L. (2008). Negative Relationships in the Workplace: Associations with Organizational Commitment, Cohesion, Job Satisfaction and Intention to Turnover. *Journal of Management and Organization*, 14(4), 330-344. doi: 10.5172/jmo.837.14.4.330
- 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*. (Dissertação de mestrado não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Coimbra.
- Olaniran, B. A. (1996). A model of group satisfaction in computer-mediated communication and face-to-face meetings. *Behaviour & Information Technology*, 15(1), 24-36. doi:10.1080/014492996120373
- Pearce, C. L., & Herbig, 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
- Rente, A. I. (2016). *Estudo da relação entre a confiança grupal e a satisfação dos membros numa perspetiva longitudinal e dinâmica*. (Dissertação de mestrado não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Coimbra.
- Rico, R., de la Hera, C. M. A., & Tabernero, C. (2011). Work team effectiveness, a review of research from the last decade (1999-2009). *Psychology in Spain*, 15, 57-79.
- Rousseau, M. T., Sitkin, S. B., Burt, S. B., & Camerer, C. (1998). Not so diferente after all: Across-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 393-404. doi:10.5465/amr.1998.926617
- Russell, S. S., Spitzmuller, C., Lin, L. F., Stanton, J. M., Smith, P. C., & Ironson, G. H. (2004). Shorter can also be better: The abridged Job in General Scale. *Educational and Psychological Measurement*, 64, 878-893. doi:10.1177/0013164404264841
- Salanova, M., Llorens, S., Acosta, H., & Torrente, P. (2013). Positive interventions in positive organizations. *Terapia psicológica*, 1(1), 101-113. doi:10.4067/s0718-48082013000100010
- Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W.B. (2011). Yes, I can, I feel good, and I just do it! On gain cycles and spirals of efficacy beliefs, affect and engagement. *Applied Psychology: Na International Review*, 60, 255-285. doi:10.1111/j.1464-0597.2010.00435.x
- Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a “big five” in teamwork? *Small Group Research*, 36, 555-599. doi:10.1177/1046496405277134
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315. doi:10.1002/job.248
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory actor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92. doi:10.1023/a:1015630930326
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and engagement: three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology: An International Review*, 57(2), 173-203. doi: 10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x
- 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

- Scrima, F., Lorito, L., Parry, E., & Falgares, G. (2014). The mediating role of work engagement on the relationship between job involvement and affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(15), 2159-2173. doi:10.1080/09585192.2013.862289
- 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, W. B. (1997). The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships. *Journal of Marketing*, 61, 3–21. doi:10.2307/1252186
- Solomon, C. M. (2001). Managing virtual teams. *Workforce*, 80(6), 60-65.
- Spector, P. E. (2006). *Psicologia nas Organizações*. São Paulo: Saraiva.
- Stark, E. M., & Bierly III, P. E. (2009). An analysis of predictors of team satisfaction in product development teams with differing levels of virtualness. *R&D Management*, 39(5), 461-472. doi:10.1111/j.1467-9310.2009.00571.x
- Steers, R. & Porter, L. (1987) Work and Motivation: Some Concluding Observations. In R. Steers (Ed). *Motivation and work behavior*. Berkeley: Macgraw-Hill.
- Sundstrom E., De Meuse K. P., Futrell D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45, 120-133.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Tavares, D. F., (2015) *Team Work Engagement and the Impact on Team Adaptation*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Universitário de Lisboa.
- Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2012). Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicothema*, 24, 106–112.
- 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
- Tseng, H., & Ku, H. Y. (2011). The Relationships Between Trust, Performance, Satisfaction, and Development Progressions Among Virtual Teams. *The Quarterly Review of Distance Education*, 12(2), 81-94.
- Von Bertalanffy, L. (1968). *Organismic Psychology and Systems Theory*. Worcester: Clark University Press.

- Walther, J. B. (1997). Group and interpersonal effects in international computer-mediated collaboration. *Human Communication Research*, 23, 342–369. doi:10.1111/j.1468-2958.1997.tb00400.x
- Wakefield, R. L., Leidner, D. E., & Garrison, G. (2008). A Model of Conflict, Leadership, and Performance in Virtual Teams. *Information Systems Research*, 19(4), 434–455. doi:10.1287/isre.1070.0149
- Warkentin, M. E., Sayeed, L., & Hightower, R. (1997). Virtual Teams versus Face-to-Face Teams: An Exploratory Study of a Web-based Conference System. *Decision Sciences*, 28(4), 975–996. doi:10.1111/j.1540-5915.1997.tb01338.x
- Webber, S. S. (2008). Development of cognitive and affective trust in teams: A longitudinal study. *Small Group Research*, 39(6). doi:746-769. 10.1177/1046496408323569
- Wilson, J. M., Straus, S. G., & McEvily, B. (2006). All in due time: The development of trust in computer-mediated and face-to-face teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99, 16–33.
- Witteman, H. (1991). Group Member Satisfaction: A Conflict-Related Account. *Small Group Research*, 22, 24-58. doi:10.1177/1046496491221003
- Yalabik, Z. Y., Van Rossenberg, Y., Kinnie, N., & Swart, J. (2015). 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
- 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

## **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**



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 mestrado que estamos a realizar na área de Psicologia do Trabalho e das Organizações, sob a orientação da Prof.<sup>a</sup> Doutora Isabel Dórdio Dimas (Univ. Aveiro), Prof. Doutor Paulo Renato Lourenço (Univ. Coimbra) e Prof.<sup>a</sup> Doutora Teresa Rebelo (Univ. Coimbra), na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, propomo-nos estudar alguns processos de funcionamento dos grupos/equipas de trabalho virtuais ou com algum grau de virtualidade.

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

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

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

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

Com os melhores cumprimentos,

(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

## 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 experiênciam, 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



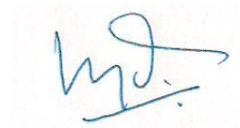
e (2) garantir que a informação recolhida nunca será utilizada com a finalidade de avaliar o desempenho dos colaboradores envolvidos;

- 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 \_\_\_\_\_ 2018

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

## PARTE 1

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

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

Habilitações literárias: \_\_\_\_\_

Já teve formação em trabalho de equipa? Sim  Não

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

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

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

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

## PARTE 2

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

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

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

### Satisfação com a equipa

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

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

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

### Envolvimento no trabalho de equipa

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

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

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

## 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.

Muito obrigado pela colaboração!

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

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

Confirmo

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

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

## PARTE 1

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

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

Habilitações literárias: \_\_\_\_\_

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

#### Informação relativa à organização:

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

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

#### Informação relativa à equipa:

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

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

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

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

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

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

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