

Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

E agora qual o plano? - A influência dos *pacing styles* e do
planeamento na eficácia das equipas: modelo de mediação moderado
pela liderança temporal

Inês Pereira Marques

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Psicologia
Social e das Organizações

Orientadora:

Doutora Ana Margarida Passos, Professora Associada

ISCTE-IUL- Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2019

Agradecimentos

À professora Ana Passos, mais uma vez (e será sempre pouco), por toda a compreensão, incentivo, apoio e entusiasmo que coloca em cada tarefa; por cada ensinamento que nos transmite; por arranjar tempo disponível na sua agenda; por não nos condenar por deixarmos as tarefas para o último dia possível; e por ter sempre uma palavra amiga a dizer, mesmo no pior cenário.

À minha irmã, Mariana, pelo maior exemplo de garra e persistência, por me ligar quando não tenho qualquer vontade de falar, por dizer que tem orgulho em mim e por me obrigar a sair de casa, faça chuva ou faça sol.

Aos meus pais e irmão, eternos amores da minha vida, pelo exemplo de trabalho árduo que sempre me demonstraram e por todos os sacrifícios que me permitem ter o privilégio de estudar e estar inserida nesta área.

Aos meus amigos, destacando o Cláudio, por toda a boa disposição, força, carinho e apoio. E sobretudo pela quantidade de vezes que se disponibilizou a cozinhar para mim nestes últimos dias antes da entrega.

Aos meus animais, por gastarem sempre o meu precioso tempo em qualquer necessidade e, assim, me fazerem constatar que eu preciso desses momentos. E por todas as vezes que, sem saberem, se deitam no meu colo e me fazem relativizar os problemas.

E ao Nelson, o de sempre: o maior agradecimento de todos, meu grande amor e amigo, pela paciência em suportar as minhas crises existências, por me dar suporte emocional, por me incentivar a estudar, trabalhar e ser “uma Inês do mundo”. E por me dizer tantas e tantas vezes que não devo ter medo de falhar, para assim começar a falhar cada vez melhor.

A todos, o meu sincero obrigada.

Resumo

A adoção de equipas de trabalho tem sido encarada como a força motriz das organizações, desencadeando uma proliferação de estudos sobre a eficácia onde o desempenho adquire estatuto de indicador fundamental. Nesse sentido, a literatura tem demonstrado que a liderança tem uma influência quer nos processos de equipa quer nos outputs da mesma. O presente estudo surge no seguimento do modelo IMOI de Marks, Mathieu e Zaccaro (2001) e pretende, em suma, testar o efeito mediador do planeamento deliberado e contingencial na relação entre os *pacing styles* das equipas e o desempenho das mesmas. Ao mesmo tempo, sugere que a relação entre *pacing styles* e planeamento pode ser maximizada através da moderação da liderança temporal. Os dados foram recolhidos através da aplicação de questionários, com uma amostra composta por 55 equipas (210 colaboradores e 55 líderes) em contexto de consultoria. Globalmente, os resultados não corroboram as hipóteses postuladas. Não foi possível suportar a hipótese de que o planeamento medeia a relação entre *pacing styles* e o desempenho nem verificar a existência de moderação da liderança temporal na relação entre *pacing styles* e planeamento. A mediação moderada também não se revelou significativa. Destaca-se, ainda assim, a existência de um efeito significativo da liderança nos dois tipos de planeamento, bem como dos *pacing styles* no planeamento deliberado. No final, são discutidas as implicações destes resultados e apresentadas novas direções de investigação futura.

Palavras-chave: *pacing styles*; liderança temporal; planeamento de equipa; planeamento deliberado; planeamento contingencial; desempenho; eficácia de equipa.

Categorias e códigos da classificação PsycINFO:

3020 Grupos e Processos interpessoais

3630 Avaliação de pessoal e desempenho no trabalho

3660 Comportamento organizacional

Abstract

The adoption of work teams has been seen as the driving force of organizations, triggering a proliferation of effectiveness studies where performance acquires a key indicator status. In this sense, the literature has shown that leadership has an influence on both team processes and team outputs. This study follows the IMOI model of Marks, Mathieu and Zaccaro (2001) and aims to test the mediating effect of deliberate and contingency planning on the relationship between team pacing styles and team performance. At the same time, it suggests that the relationship between pacing styles and planning can be maximized by the moderated effect of temporal leadership. Data were collected through the application of questionnaires, with a sample of 55 teams (210 employees and 55 leaders) in a consulting context. Overall, the results do not corroborate the hypotheses postulated. The hypothesis that team planning mediates the relationship between pacing styles and performance was not supported, nor the moderation of temporal leadership in the relationship between pacing styles and team planning. Moderated mediation was also not significant. Nonetheless, there is a significant effect of leadership on both types of team planning and a significant effect of pacing styles on deliberate planning. In the end, the implications of these results are discussed and new directions for future research are presented.

Key-words: pacing styles; temporal leadership; team planning, deliberate planning; contingency planning; performance; team effectiveness.

PsycINFO Classification Categories and Codes:

3020 Group & Interpersonal Processes

3630 Personnel Evaluation & Job Performance

3660 Organizational Behavior

[Esta página foi intencionalmente deixada em branco]

Índice

Introdução.....	1
Capítulo I. Revisão da Literatura	3
Equipas de trabalho	3
Pacing styles	4
O papel mediador do planeamento de equipa.....	8
Eficácia das equipas.....	12
Modelos I-P-O (input-processos-output).	13
Modelos IMOI (input-mediador-output-intput).	15
O papel moderador da liderança temporal.....	18
Capítulo II. Método.....	22
Participantes.....	22
Procedimento	23
Operacionalização das variáveis.....	24
Pacing Styles.....	24
Planeamento.....	24
Eficácia das equipas.....	24
Liderança temporal.	25
Variável de controlo.....	25
Capítulo III. Resultados.....	26
Agregação das variáveis	26
Teste das Hipóteses	27
Resultados da regressão para o modelo de mediação.	28
Resultados da regressão para o modelo de moderação.	30
Resultados da regressão para o modelo de mediação moderada.	32
Capítulo IV. Discussão	33
Limitações	38
Implicações práticas	39
Investigação futura	41
Anexos.....	51
Anexo A – Questionário dos colaboradores.....	51
Anexo B – Questionário do líder.....	58
Anexo C – Carta com explicação do estudo	60
Anexo D – Modelos estatísticos.....	61

Papel dos *pacing styles*, liderança e processos de planeamento na eficácia das equipas

Anexo E – Resultados do modelo de mediação utilizando a variável desempenho medida pelo líder.....	62
Anexo F – Resultados do modelo de mediação moderada utilizando a variável desempenho medida pelo líder.....	63

Índice de Quadros

Quadro 3.1. Estatísticas descritivas e correlações das variáveis em estudo.....	27
Quadro 3.2. Resultados de regressão para o modelo de mediação via planeamento deliberado.....	29
Quadro 3.3. Resultados de regressão para o modelo de mediação via planeamento contingencial.....	30
Quadro 3.4. Papel da Liderança Temporal (moderadora) na relação entre os Pacing Styles e o planeamento (deliberado e contingencial.....	31
Quadro 3.5. Resultados da análise da Mediação Moderada do Planeamento deliberado e do Planeamento contingencial no desempenho para os diferentes níveis da moderadora Liderança Temporal	33
Anexo E. Resultados de regressão para o modelo de mediação pelo Planeamento Deliberado (desempenho percebido pelos colaboradores)	62
Anexo E. Resultados de regressão para o modelo de mediação pelo Planeamento Deliberado (desempenho percebido pelos colaboradores).....	62
Anexo F. Resultados da análise da Mediação Moderada do Planeamento deliberado e do Planeamento contingencial no desempenho para os diferentes níveis da moderadora Liderança Temporal (desempenho percebido pelos colaboradores).....	63

Índice de Figuras

Figura 1.1. Modelo I-P-O.....	14
Figura 1.2. Modelo IMOI.....	16
Figura 1.3. Modelo conceptual de investigação.....	22
Anexo D. Modelos estatísticos.....	61

Introdução

Atualmente, na era moderna, é indiscutível o papel fundamental que o tempo possui em todos os aspetos do quotidiano, inclusivamente nos ambientes organizacionais (Sonnentag, 2012).

Cada vez mais, nas organizações, os elementos temporais do trabalho, como prazos, objetivos e *timings* individuais, são condicionantes com os quais as equipas têm de lidar, o que se acentua pelo facto de estarem, muitas vezes, inseridas em múltiplos projetos simultaneamente, implicando uma elevada sincronização e coordenação no que diz respeito à gestão temporal (Santos, Passos, Uitdewilligen, & Nübold, 2016).

Se, por um lado, as equipas são consideradas a força motriz das organizações, capazes de alcançar benefícios para além daqueles alcançados individualmente, motivo que tem desencadeado uma proliferação de estudos acerca das eficácia das mesmas (Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001), por outro, numa era cada vez mais competitiva em que é esperado que as empresas apresentem e desenvolvam produtos e serviços inovadores de alta qualidade em curtos períodos de tempo (Kozlowski & Ilgen, 2006), as equipas acabam por estar sujeitas a elevadas pressões temporais que condicionam o trabalho e podem revelar-se decisivas (Gevers & Demerouti, 2013).

Os *deadlines* apertados são um exemplo concreto de um condicionante do trabalho em equipa que implica que os membros se adaptem e acomodem entre si (Gevers, Rutte, & van Erde, 2006). A pouca sincronização e coordenação e a ocorrência de conflitos sobre preferências de gestão de tempo poderão resultar, assim, numa diminuição do desempenho e, consequentemente, da eficácia (Mohammed & Nadkarni, 2011).

Aliado a todos os possíveis constrangimentos e condicionantes do bom desempenho das equipas, a literatura tem vindo a demonstrar que o sucesso das mesmas não depende única e exclusivamente do talento e dos recursos disponíveis, mas, acima de tudo, dos processos de interação usados entre os membros. Uma maior consciência sobre esses processos confere, assim, uma vantagem competitiva às organizações que lhes permite desenvolverem estratégias de trabalho que as tornem mais eficazes (Marks et al., 2001).

Entre estes processos, utilizados para direcionar, alinhar e monitorizar as tarefas e converter *inputs* em *outputs* (Marks et al., 2001), destaca-se o planeamento, estudado enquanto preditor da eficácia (DeChurch & Haas, 2008).

No entanto, segundo os modelos I-P-O (*input-process-output*) e IMOI (*input-mediator-output-input*) de eficácia das equipas, os processos são condicionados por um conjunto de variáveis quer a nível individual, nível equipa ou organizacional. Nesse seguimento, se, por um

lado, o impacto do planeamento (deliberado e contingencial) na eficácia tem sido alvo de investigação (DeChurch & Haas, 2008), por outro, existe alguma escassez de estudos acerca dos inputs que determinam uma maior ou menor eficácia deste processo de equipa.

No que diz respeito a estes inputs/caraterísticas que caraterizam as equipas, a literatura tem demonstrado a existência de preferências individuais distintas sobre como gerir o tempo dedicado a cada tarefa/meta (Blount & Janicik, 2002). Assim, Gevers, Rutte, e van Eerde (2006) e Gevers, Mohammed, e Baytalskaya (2015) definem *pacing styles* como o modo como cada membro de uma equipa, para cada objetivo/tarefa, distribui o seu esforço consoante um determinado prazo delineado, o que origina diferentes ritmos de trabalho: há quem prefira, por exemplo, executar as tarefas no período inicial, terminando o quanto antes, outros preferem um ritmo estável e constante até atingir o prazo definido, enquanto outros preferem trabalhar sob pressão junto ao deadline.

Naturalmente, estes estilos individuais que podem ser estudados enquanto padrão de equipa, têm impacto na coordenação e sincronização do trabalho e, podem, nesse sentido, afetar o processo de planeamento.

Por outro lado, a literatura já demonstrou que a liderança focada na gestão temporal (liderança temporal), além de ser um importante preditor da eficácia, influenciando os processos de equipa (Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001), funciona como um crucial mecanismo de coordenação externo (Mohammed & Nadkarni, 2011) capaz de transformar a diversidade de estilos e ambiguidades numa experiência de trabalho construtiva, minimizando esses constrangimentos.

Apesar de, nesse sentido, existir literatura na área que evidencia a relação entre liderança temporal e os ritmos de trabalho das equipas (Mohammed & Nadkarni, 2011) e entre liderança e os processos de equipa (Zaccaro et al., 2001), não existe suporte que relacione os três construtos simultaneamente.

Nesse seguimento, este estudo pretende acrescentar valor à investigação dos processos de equipa, particularmente aos dois tipos de planeamento desempenhados na fase de transição (Marks et al., 2001) ao explorar, assim, de forma mais profunda, o papel que determinadas caraterísticas individuais (*pacing styles*), mais estruturais e difíceis de alterar, e a sua combinação no nível equipa, possuem neste processo, influenciando o tipo de planeamento elaborado, bem as suas implicações na eficácia (desempenho).

Ao mesmo tempo, por forma a aumentar o carácter interventivo do modelo, é analisada a possibilidade de existência de um efeito moderador da liderança temporal entre os *pacing styles* e o planeamento, com o principal propósito de perceber de que forma os líderes de equipa

podem promover e potenciar este processo de equipa que irá anteceder a fase de execução e ação.

Esta relação assume particular importância pelo facto de a liderança temporal não ter sido estudada em conjunto com estes processos específicos. Se efetivamente essa moderação existir e for significativa, os líderes não só deverão focar-se sobre as questões relacionadas com a tarefa, mas, acima de tudo, sobre questões de gestão de tempo: quanto mais consciente o líder estiver sobre relações relacionadas com os *timings*, mais claro poderá ser nas suas funções e mais ajustado irá ser o planeamento da equipa, o que facilitará os processos consequentes, com efeitos positivos na eficácia.

Capítulo I. Revisão da Literatura

Equipas de trabalho

Nas últimas décadas, a evolução do trabalho e a crescente competitividade nas organizações expandiu drasticamente o uso de equipas (Cohen & Bailey, 1997), inseridas cada vez mais em ambientes complexos e dinâmicos que pressionam para a competição, coordenação, rapidez de resposta, altos níveis de conhecimento e adaptabilidade (Kozlowski & Ilgen, 2006). O facto de serem consideradas um elemento fundamental e imprescindível na realização do trabalho (Kozlowski & Ilgen, 2006) levou a um maior interesse pelo estudo das mesmas com um consequente aumento da literatura na área.

Nesse sentido, diversas definições foram sendo propostas acerca de grupos, equipas e outras formas coletivas.

Para Kozlowski e Bell (2003), as várias definições existentes na literatura convergem no facto de assumirem que equipas são compostas por dois ou mais indivíduos inseridos dentro um contexto organizacional maior que condiciona direta e indiretamente o seu modo de funcionamento, estabelecendo limites, restringindo a equipa e influenciando as trocas e interações entre si e com o meio. Além disso, as equipas partilham entre si objetivos comuns, interagem socialmente, possuem algum nível de interdependência e executam tarefas relevantes para a organização, com o objetivo de atingirem resultados que seriam inatingíveis se trabalhassem individualmente (Alderfer, 1977; Hackman, 1987; Hollenbeck, Ilgen, Segó, Hedlund, Major, & Phillips, 1995; Kozlowski, Gully, McHugh, Salas, & Cannon-Bowers, 1996a; Kozlowski, Gully, Nason, & Smith, 1999; Salas, Dickinson, Converse, & Tannenbaum, 1992, citados por Kozlowski e Bell, 2003; Marks et al., 2001).

Na literatura mais recente sobre a área (e.g. Ilgen, Hollenbeck, Johnson, & Jundt, 2005; Kozlowski & Bell, 2003), as equipas são vistas como sistemas complexos, dinâmicos e adaptativos (McGrath et al. 2000), que existem num determinado contexto mais abrangente e multinível (individual, equipa e organizacional) e desempenham as suas funções ao longo do tempo de forma cíclica, interagindo entre si (Ilgen et al., 2005).

Efetivamente, a questão temporal é uma componente fulcral no funcionamento das equipas: os construtos de equipa não são estáticos e estas atuam, desenvolvem-se e evoluem ao longo do tempo (Morgan, Salas, & Glickman, 1993) em dinâmicas temporais complexas (Kozlowski et al., 1999) e não lineares que incluem episódios cíclicos (Marks et al., 2001).

Para um bom funcionamento, os membros de uma equipa precisam de partilhar informações, gerir os recursos disponíveis, monitorizar as próprias ações e as ações uns dos outros e ajustá-las, se necessário, por forma a aumentar a coordenação (Zaccaro et al., 2001). Marks e colaboradores (2001) defendem, nesse seguimento, que a eficácia destas deriva quer do talento dos membros e da utilização dos recursos disponíveis, como dos processos utilizados na interação e execução do trabalho.

Apesar destes conceitos que caracterizam e unificam o conceito de equipa, importa ressaltar que todas as equipas são únicas e diferentes entre si, variando em diversas características como a homogeneidade dos membros e a estabilidade ou complexidade do ambiente em que operam, o que condiciona o seu funcionamento e as exigências de que são alvo, resultando num modo de funcionamento distinto (Mathieu et al., 2008).

Pacing styles

Em consonância com a evolução das organizações para ambientes cada vez mais complexos e competitivos, a dimensão temporal do trabalho adquire particular relevância.

No campo organizacional, os deadlines funcionam como marcadores temporais extramente importantes enquanto fatores condicionantes do comportamento que influenciam a performance de grupo, tendo sido reconhecidos como fatores motivacionais essenciais quer a nível individual quer a nível coletivo (McGrath & O'Connor, 1996 citados por Gevers et al., 2015). Ainda assim, Tukul e Rom (1998) demonstraram que muitas equipas possuem extrema dificuldade no cumprimento dos mesmos, em parte porque, segundo McGrath e O'Connor (1996), tal implica que os elementos da equipa adaptem os seus estilos individuais de trabalho por forma a aumentar a sincronização.

Connie Gersick (1988, 1989) desenvolveu um novo modelo ao estudar os ritmos das equipas por verificar que, ao contrário do que os modelos tradicionais postulavam, estas não

realizavam o seu trabalho ao progredirem e evoluírem numa série de estágios, mas sim alternando entre períodos de inércia e ação, progredindo devido à consciência sobre prazos a cumprir.

Blount e Janicik (2002) demonstraram que, em todas as equipas, existem preferências individuais distintas sobre como gerir o tempo dedicado a cada tarefa/meta com vista à sincronização do grupo, conduzidas por dois parâmetros: pela quantidade de tempo que é percebida como disponível e por preferências em relação à velocidade da atividade ao longo desse tempo. Tal origina diferentes ritmos: algumas pessoas preferem terminar o trabalho o quanto antes, outras preferem um ritmo estável e constante até atingir o prazo definido, distribuindo as atividades uniformemente ao longo do tempo, enquanto outras preferem trabalhar sob pressão.

No entanto, Gevers e colaboradores (2006) verificaram que nem sempre as preferências traduzem aquilo que efetivamente é feito na realidade. Nesse sentido, os autores conceptualizam *pacing styles* (ritmos de trabalho das equipas) como uma característica individual, relativamente estável, que reflete a relação dos elementos de uma equipa com os deadlines através da tendência/padrão de alocação de tempo no desempenho das atividades (De Vasconcellos, 2017). Segundo Gevers e colaboradores (2006; 2015), este conceito é definido pelo modo como cada membro de uma equipa, para cada objetivo/tarefa, distribui o seu esforço consoante um determinado prazo delineado, algo que é não-redundante com outros construtos estudados na literatura sobre diversidade temporal.

Os deadlines assumem, neste sentido, particular relevância no estudo dos ritmos de trabalho uma vez que a apresentação de um determinado prazo leva cada membro a desenvolver perceções individuais acerca das questões temporais da tarefa (nomeadamente se cumprir o prazo é importante, quanto tempo é necessário para executar a tarefa e como o tempo deve ser usado na execução da mesma) que se refletem posteriormente nos *pacing styles* pessoais (Gevers et al., 2006).

Dessa forma, são apresentados na literatura diferentes padrões de comportamento: (a) “*early action style*” que reflete um padrão preferencial onde as tarefas são desempenhadas o mais cedo possível, muito antes da aproximação da deadline; (b) “*constant/steady action style*” onde o esforço é executado a um ritmo constante ao longo de todo o período disponível até ao deadline; e (c) “*deadline action style*” onde os elementos concentram a maior parte do esforço próximo da deadline, trabalhando sobre pressão (De Vasconcellos, 2017; Gevers, Claessens, van Eerde, & Rutte, 2009; Gevers & Demerouti, 2013; Gevers, Rutte, & van Eerde, 2006). Outros elementos podem, ainda, adotar uma preferência por estilos em forma de U, onde o

esforço se foca essencialmente no início e fim do intervalo temporal para a execução da tarefa ou U invertido, desempenhando a maior parte do trabalho a meio do tempo disponível para tal (Claessens, van Erde, Rutte, & Roe, 2004; Gevers et al., 2015).

Esta diversidade de estilos influencia diretamente o comportamentos dos membros das equipas (como o caso do planeamento), sentimentos (e.g., controlo do tempo) e resultados do trabalho (e.g., eficácia, desempenho) quer a nível individual que a nível grupal (Gevers et al., 2015), sendo importante no nível individual por forma a existir ajustamento entre os *pacing styles* e os requisitos do trabalho e no nível de equipa devido a questões como a necessidade coordenação e sincronização (Gevers et al., 2015).

Na literatura, ritmos de trabalho que refletem o “early action style” e o “constant action style” estão associados a profissionais que demonstram aversão ao risco, utilizam mais estratégias de gestão de tempo, planeiam as suas atividades consoante determinado deadline, têm preferência por ordem e previsibilidade e evitam a procrastinação (Claessens et al., 2004; De Vasconcellos, 2017; Gevers & Demerouti, 2013; Gevers et al., 2006, 2009, 2015). Nesse seguimento, Claessens e colaboradores (2004) demonstraram ainda que elementos cujo ritmo de trabalho se caracteriza pelo “early action style” apresentam elevada perceção de controlo temporal, enquanto elementos cujo ritmo de trabalho se caracteriza pelo “constant action style” apresentam elevados níveis de autoeficácia. Além disso, analisando a relação dos estilos de trabalho com o desempenho individual, os autores demonstraram que profissionais cujos estilos refletem o “early action style” e o “constant action style” superam os estilos “U-shaped” (em forma de U) e “deadline action style” quer em autoavaliações de desempenho quer em avaliações realizadas por colegas de trabalho e supervisores (Claessens et al., 2004; Vasconcelos, 2017).

Por sua vez, “deadline action style” é frequentemente associado a maior tolerância ao risco e otimismo face a cumprimentos de prazos (Claessens et al., 2004; Gevers & Demerouti, 2013; Gevers et al., 2006, 2009, 2015), o que reflete uma menor utilização de mecanismos de gestão temporal, além de estar positivamente relacionado com a procrastinação (Gevers & Demerouti, 2013). Ainda assim, estes conceitos não devem ser confundidos, uma vez que a procrastinação possui uma conotação predominantemente negativa com consequências indesejáveis e inconvenientes (Holland, 2001; Kasper, 2004; Wesley, 1994 citados por Gevers et al., 2015), estando associada a falta de perseverança que se reflete na incapacidade de completar projetos e baixa performance (Dewitte, & Schouwenburg, 2002).

Apesar de em ambos os casos existir uma preferência pelo trabalho junto ao prazo estipulado, no “deadline action style” esta preferência é encarada de forma otimista como um

desafio motivador e não como ameaça (Mohammed & Harrison, 2007; Mohammed & Nadkarni 2011), podendo originar resultados positivos ou negativos dependendo do ajuste e nível de congruência entre o estilo profissional e as características temporais do projeto (e.g., “deadline action style” combina bem com projetos de prazos curtos e oscilantes, enquanto “steady action style” combina melhor com projetos previsíveis e com desenvolvimento incremental). Neste caso, o atraso na execução das tarefas por parte dos trabalhadores até ao final do prazo é intencional e racional, esperando resultados favoráveis e benéficos, uma vez que estes são estimulados e motivados pela pressão (Gevers et al., 2015).

Apesar de Gevers e colaboradores (2006, 2015) demonstrarem que “early action style” e “constant action style” possuem resultados mais favoráveis relativamente à performance quer no nível individual quer no nível de equipa no que diz respeito a qualidade de produto e cumprimento dos prazos, e que equipas orientadas por estilos próximos do deadline apresentam maior dificuldade em cumprir efetivamente os seus prazos, Mohammed e Harrison (2007) e Mohammed e Nadkarni (2011) defendem que uma diversidade de estilos pode ser benéfica em projetos mais complexos onde as fases das tarefas são divididas consoante os estilos (e.g., o projeto é iniciado pelos “early action style”, continuado e sustentado pelos “steady action style” e terminado pelos “deadline action style”).

No entanto, a literatura demonstra que a diversidade de *pacing styles* dentro de uma mesma equipa também pode criar ambiguidades e conflitos quando diferentes padrões de trabalho chocam entre si. Gevers e colaboradores (2006) demonstraram que esta diversidade pode impedir a formação partilhada de marcos temporais e das ações entre os membros, condicionando, por sua vez, a coordenação. No mesmo seguimento, Gevers e colaboradores (2009) verificaram que a inclusão de elementos com estilo “deadline action” em equipas que utilizam predominantemente o estilo “early action” causa efeitos negativos no desempenho, além de provocar ansiedade e tensões temporais, uma vez que ritmos próximos da deadline não deixam tempo para revisões, ajustes e, conseqüentemente, podem comprometer a qualidade da performance da equipa (Gevers et al., 2009; Mohammed & Nadkarni, 2011). Curiosamente, no campo oposto, a inclusão de elementos com estilo “early action” em equipas que utilizam predominantemente o estilo “deadline action” revelou-se benéfico para a performance (Gevers, Claessens, Van Eerde, & Rutte, 2009; Mohammed & Nadkarni, 2011; Vasconcelos, 2017).

Em suma, *pacing styles* podem criar diversidades temporais vantajosas se geridas de forma coordenada e estratégica (Mohammed & Harrison, 2007), ou desvantajosas e prejudiciais à eficácia se originarem conflitos e ambiguidades temporais ou padrões disfuncionais (e.g. Bartel & Miliken, 2004; Gevers, Rutte, & van Eerde, 2006; Mohammed & Nadkarni, 2011).

Dado o impacto que os ritmos de trabalho podem ter nos comportamentos das equipas, Gevers, Mohammed, & Baytalskaya (2015) destacam, nesse sentido, a importância dos líderes tomarem consciência acerca dos *pacing styles* de cada colaborador, de modo a existir congruência e ajustamento destes com o trabalho e tarefas, promovendo o bem-estar na equipa e aumentando a performance e satisfação. Quando tal não é possível, segundo os autores, cabe aos líderes adotarem determinados comportamentos estratégicos de suporte que minimizam os conflitos e dificuldades, sobretudo relacionados com questões temporais do trabalho (Gevers & Demerouti, 2013), assumindo assim um papel de liderança temporal (e.g. Mohammed & Nadkarni, 2011).

Na literatura, os *pacing styles* têm sido estudados enquanto estilo individual. No entanto, à semelhança do que tem acontecido com outros constructos, como é o caso do *focus regulatório*, um estilo motivacional que regula o comportamento para um determinado objetivo/meta (Higgins, 1998, e que tem sido estudado ao nível da equipa (e.g., Johnson, Chang, & Yang, 2010; Lockwood, Jordan & Kunda, 2002), também no caso dos ritmos de trabalho é possível pensar na existência de um estilo coletivo de equipa e, nesse sentido, analisá-lo sob essa perspectiva.

O papel mediador do planeamento de equipa

Em todas as áreas, o planeamento de atividades direcionadas a um objetivo, seja realizado consciente ou inconscientemente, formal ou informalmente, é uma constante no dia-a-dia de todos os indivíduos. Assim o é também nas organizações.

Para Claessens e colaboradores (2004), o processo de planeamento pode ser concebido como parte da estratégia de trabalho e diz respeito às decisões sobre escolha, definição, execução e priorização de tarefas, bem como identificação de possibilidades de comportamento para lidar com possíveis constrangimentos. Segundo os autores, as equipas formulam planos por forma a realizar sub-objetivos que, conseqüentemente, permitirão alcançar o objetivo final (Claessens et al, 2004), uma vez que, para Locke e Latham (1990), o foco exclusivo e contínuo na meta final prejudicaria a perceção e decisão acerca das atividades intermédias necessárias para alcançá-lo.

No estudo sobre o impacto deste processo de equipa, Macan (1994) verificou que o planeamento está significativamente relacionado com o controlo temporal percebido que, por sua vez, impacta positivamente com a satisfação. Outros estudos demonstraram ainda relações positivas com produtividade e negativas com tensões (e.g. Jex & Elacqua, 1999) e ambiguidades de papéis (e.g. Macan et al., 1990).

Ilgen e colaboradores (2005), no seu artigo sobre os modelos IMOI (modelos input-mediador-output-input) sobre a eficácia das equipas, destaca o importante papel da formulação de um plano inicial de ação no sucesso e viabilidade das mesmas, dividindo esta etapa na aquisição de informação e no desenvolvimento de estratégia, componentes fulcrais para atingir a performance (Barry & Stuart, 1997; Hyatt & Ruddy, 1997).

Por sua vez, Burke, Stagl, Salas, Pierce e Kendall (2006), no modelo relativo ao processo de adaptação das equipas, composto por um conjunto de estágios sequenciais, inserem a etapa de formulação de um plano de ação como uma das fases fundamentais, onde o processo de planeamento equivale à fase de transição de Marks e colaboradores (2001). Em concordância com esses estudos, segundo Rosen, Bedwell, Wildman, Fritzsche, Salas, e Burke (2011) e Ramos-Villagrasa Passos e García-Izquierdo (2018), o processo de formulação de planeamento constitui a primeira fase do processo de adaptação, ainda que, para que haja um resultado, este tenha de ser transformado e concretizado em ações, sendo, dessa forma, seguido pela execução do plano delineado, na fase de ação (Marks et al., 2001). Ainda assim, a literatura demonstra a existência de uma relação positiva entre o processo de formulação de um plano, por si só, e a performance de equipa (e.g., LePine, Piccolo, Jackson, Mathieu, & Saul, 2008; Mathieu & Schulze, 2006; Weingart, 1992). Tripolli (1998), por exemplo, verificou que trabalhadores que reportavam altos níveis de priorização de tarefas, estratégias de planeamento e planos contingenciais eram avaliados mais positivamente no que diz respeito ao seu desempenho quer pelos seus líderes quer pelos colegas.

O planeamento pode, assim, ser conceptualizado como o desenvolvimento de percursos alternativos de ação por forma a atingir determinado objetivo (Marks et al., 2001) e envolve um conjunto de atividades que incluem, para além da elaboração de um curso de ação, a definição de metas, a divisão e esclarecimento das funções, atividades e responsabilidades alocadas a cada membro da equipa, a priorização de tarefas e a discussão e partilha de informações, requisitos e expectativas (Stout & Salas, 1993).

O processo de planeamento adquire particular relevância por ser uma das formas de criar e aumentar os modelos mentais partilhados nas equipas (Stout, Cannon-Bowers, & Salas, 1996; Stout, Cannon-Bowers, Salas & Milanovich, 1999;) que, por sua vez, fornecem um entendimento comum que resulta na utilização mais eficaz de estratégias de comunicação, coordenação e performance (Stout et al., 1999), sobretudo no caso de tarefas interdependentes (Minionis, Zaccaro e Perez, 1995 citados por Stout et al., 1999). Anteriormente, Orasanu (1990) já tinha constatado que as equipas mais eficientes eram aquelas que estavam envolvidas em processos de planeamento, nas quais o líder utilizava períodos de baixa carga de trabalho

(equivalentes à fase de transição) para traçar um plano, dando significado aos seus pedidos e solicitações, contribuindo, assim, para fomentar a criação de um modelo partilhado da situação (Stout & Salas, 1993).

Tesluk e Mathieu (1999), por sua vez, verificaram que equipas que antecipavam os problemas criando planos de contingência desde o início tinham mais probabilidade de superar os obstáculos. Por sua vez, estratégias eficazes de planeamento eram mais facilmente desenvolvidas por equipas com altos níveis de coordenação (Ilgen et al., 2005).

Marks, Mathieu e Zaccaro (2001), na sua taxonomia dos processos de equipa, enquadram o planeamento como um dos processos utilizados na fase de transição para converter inputs em outcomes, por fora a atingir objetivos coletivos. Tendo em conta que as equipas atuam com base em sequências de episódios cíclicos, a fase de transição diz respeito à etapa onde as equipas focam a sua atenção na avaliação e planeamento de estratégias e atividades que irão guiar o alcance de determinado objetivo/meta (Marks et al., 2001) na fase posterior.

De acordo com Marks e colaboradores (2001), os processos de equipa existentes na fase de transição, como a definição de estratégia e planeamento, beneficiam a performance de equipa por terem impacto na fase de ação que pressupõe coordenação e sincronização das equipas (DeChurch & Haas, 2008), pressuposto que foi confirmado pela literatura (Janicik & Bartel, 2003; Mathieu & Schulze, 2006).

Esta distinção temporal que divide o processo de planeamento na fase de transição e ação que, por sua vez, impacta no desempenho, (Marks et al., 2001) assentou em estudos anteriores acerca do processo de planeamento. Por exemplo, também Weingart (1992) distinguiu entre o pré-planeamento e o planeamento em processo, algo que equivale ao planeamento deliberado e ajustes estratégicos, respetivamente, realizados na fase de transição antes da realização de qualquer tarefa e na fase de ação, durante o desempenho das tarefas, respetivamente. Da mesma forma, Gevers, van Eerde e Rutte (2001) diferenciaram planeamento que ocorre durante a fase de orientação e durante a fase de execução das tarefas.

São, assim, distinguidos três tipos de planeamento: deliberado, contingencial e reativo ou ajustes estratégicos. O planeamento deliberado é referente à definição e transmissão daquilo que será o principal caminho de ação para atingir determinado objetivo, num processo premeditado. Este é o tipo de planeamento que mais se ajusta ao desenvolvimento de estratégia amplamente difundido na literatura (Marks et al., 2001).

O planeamento contingencial, por sua vez, diz respeito à formulação e transmissão de um plano de backup (vulgarmente conhecido como plano B), obrigando as equipas a discutir, refletir e delinear antecipadamente acerca dos principais constrangimentos que poderão ter de

ultrapassar. Trata-se, assim, de um curso de ação alternativo utilizando a lógica “se/então” (Marks et al., 2001). Este tipo de planeamento permite, ainda que as contingências impeçam a execução do plano inicial (deliberado), que os indivíduos consigam aproveitar o pré-planeamento formulado (Bratman, 1987 citado por Tripolli, 1998).

Por fim, aquando da ocorrência de eventos imprevisíveis durante a fase da ação ou quando são detetados erros de planeamento enquanto este é executado, é utilizado aquilo que os autores denominam por ajustamento estratégico reativo como forma de solucionar os problemas, utilizando um sub-episódio onde as equipas adaptam os planos iniciais (DeChurch & Haas, 2008).

Face ao exposto, é possível então interligar os diferentes tipos de planeamento, anteriormente citados, com os processos de equipa.

DeChurch e Haas (2008), no seu estudo sobre a influência dos vários tipos de planeamento na coordenação e eficácia, demonstrou que incentivar as equipas a definirem um plano fez com que estas criassem um tipo de planeamento deliberado, mas não um contingencial, o que demonstra que, possivelmente, estudos anteriores acerca de pré-planeamento estudaram apenas a dimensão deliberada deste processo. Os autores também verificaram que todas as categorias de planeamento estavam positivamente relacionadas com a coordenação, embora o planeamento contingencial e reativo tivessem sido os que possuem uma relação mais forte com coordenação e performance, sendo também maiores preditores da eficácia, uma vez que estes possuem um carácter de maior adaptabilidade à mudança (DeChurch & Haas, 2008).

Partindo de todos os princípios mencionados na seção anterior relativamente aos ritmos de trabalho da equipa -*pacing styles*- (nomeadamente que estilos “early action” e “constant action” estão associados a profissionais com elevada perceção de gestão temporal que demonstram aversão ao risco, utilizam mais estratégias de gestão de tempo, planeiam as suas atividades consoante determinado deadline e têm preferência por ordem e previsibilidade; e que estilos “deadline action” refletem uma menor utilização de mecanismos de gestão temporal e maior tolerância ao risco (Claessens et al., 2004; Gevers & Demerouti, 2013; Gevers et al., 2006, 2009, 2015), é de esperar que exista um impacto direto dos *pacing styles* nos processos de equipa, por forma que níveis mais elevados de *pacing styles* (preferências pelo trabalho próximo do deadline) não sejam compatíveis com a formulação prévia de qualquer tipo de planeamento, quer deliberado quer contingencial.

Eficácia das equipas

Como referido anteriormente, no mundo atual, cada vez mais moderno e globalizado, o trabalho em equipa é uma constante em qualquer organização, nas quais se dá primazia ao contributo partilhado e interdependente de vários membros no alcance de determinada meta.

Com a evolução do *design* e estruturação do trabalho, as empresas passaram de estruturas funcionais com trabalhos individuais para equipas incorporadas em sistemas complexos (Kozlowski & Ilgen 2006).

Este modo de funcionamento desencadeou um aumento de estudos sobre o funcionamento das mesmas (Kozlowski & Bell, 2003) que inicialmente se centraram em identificar quais os preditores da eficácia e, posteriormente, incidiram sobre os motivos pelos quais algumas equipas são mais eficazes do que outras, dando atenção a processos mediadores que explicam o porquê de determinados inputs terem impacto na eficácia (Ilgen et al., 2005).

A eficácia das equipas, enquanto conceito multinível (Cohen & Bailey, 1997), tem sido amplamente estudada e debatida na literatura. Não sendo um construto linear, à semelhança do conceito de equipa, não existe uma única conceptualização sobre a mesma.

Para Hackman (1983, 1987), a eficácia das equipas engloba critérios afetivos e objetivos. O modelo normativo proposto pelo autor, foca-se exclusivamente nos grupos reais em organizações e operacionaliza a eficácia das equipas enquanto constructo tridimensional com base em três critérios: (a) desempenho, que prediz que o output do trabalho da equipa precisa atingir ou exceder os padrões de desempenho de quem recebe ou avalia esse resultado; (b) viabilidade, que defende que os processos sociais de equipa que ocorrem durante o trabalho devem manter ou melhorar a capacidade e intenção dos membros trabalharem juntos no futuro e (c) satisfação, que postula que esse trabalho deve trazer satisfação aos membros da equipa.

Construído com base na lógica I-P-O (input-processos-output), os processos das equipas que levam à eficácia dependem do contexto organizacional e do design grupal, variáveis preditoras no modelo, bem como da sinergia de grupo, variável moderadora que minimiza as perdas de coordenação e motivação, criando um compromisso partilhado (Hackman, 1983, 1987).

O resultado final, traduzido como eficácia, acaba por ser, assim, reflexo da articulação de três processos de equipa que assumem um importante papel mediador: (a) nível de esforço coletivo aplicado sobre as tarefas; (b) conhecimento e *skills* dos membros da equipa e (c) adequação das estratégias de performance às tarefas e trabalho (Hackman, 1983, 1987).

Esta conceptualização da eficácia das equipas, à semelhança de outros trabalhos na área (e.g. Steiner, 1972; McGrath, 1984) demonstra a natureza da performance da equipa utilizando modelos IPO (input-processos-output).

Modelos I-P-O (input-processos-output). Segundo Ilgen e colaboradores (2005), durante muito tempo, a natureza e conceptualização da eficácia de equipa foi estudada com base em modelos assentes numa lógica Input-Process-Output (modelos I-P-O) (e.g., McGrath, 1984, e Hackman, 1987). Este modelo, proposto por McGrath (1964), tem o principal objetivo de prever os processos que estão na base da eficácia das equipas e parte do princípio que a performance, enquanto resultado final, é a consequência da transformação de determinados inputs através de processos de interação que funcionam como mediadores nessa relação (Hackman & Morris, 1975).

Na figura 1.1, que contém uma versão adaptada deste paradigma, é possível verificar a existência de três componentes distintos: os inputs, processos e outputs. Os inputs constituem fatores prévios que permitem e restringem as interações dos membros (Mathieu et al., 2008), incluindo características individuais dos membros da equipa (e.g., competências), fatores de nível equipa (e.g., estrutura da tarefa) e elementos organizacionais e contextuais (e.g., clima da organização) (Kozlowski e Ilgen, 2006).

Os processos de interação, por sua vez, dizem respeito a comportamentos interpessoais observáveis que, enquanto variável mediadora, estabelecem o elo de ligação entre os inputs e os resultados e explicam, nesse sentido, como ocorre essa transformação (Mathieu et al., 2008). Estes processos representam, assim, mecanismos que inibem ou ativam a capacidade dos membros da equipa de combinar suas capacidades e comportamentos, como coordenação, cooperação e comunicação (Tannenbaum, Beard, & Salas, 1992 citados por Kozlowski, & Bell, 2003).

Por último, os outputs surgem enquanto resultado da atividade da equipa e podem incluir a performance (e.g., qualidade ou quantidade), bem como reações afetivas dos membros da equipa (Mathieu et al., 2008). No fundo, representam os critérios para avaliar a eficácia das ações das equipas. No caso da conceptualização de Hackman (1983, 1987), como referido anteriormente, incluem o desempenho, a viabilidade e a satisfação da equipa.

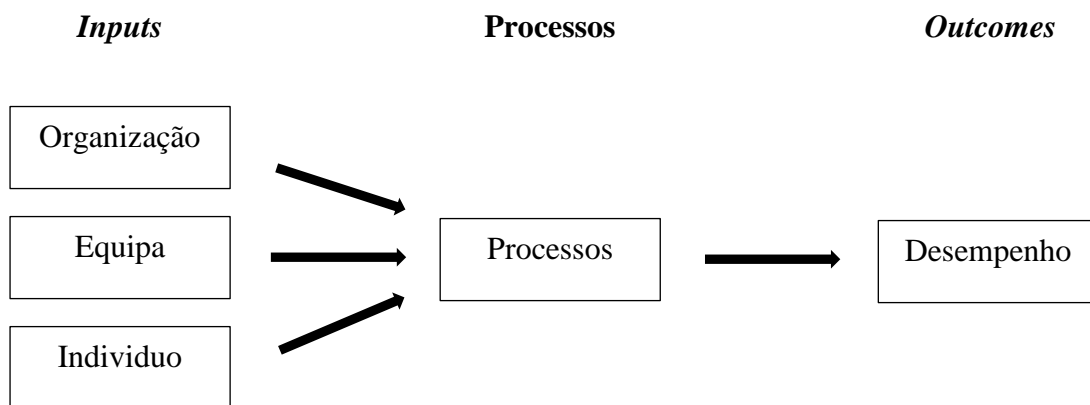


Figura 1.1. Modelo I-P-O. Retirado de *Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future* (p.413) de Mathieu, Maynard, Rapp e Gilson (2008).

Estas três componentes originam uma estrutura de organização útil sobre a qual podem ser desenvolvidos modelos acerca da eficácia. Efetivamente, o modelo I-P-O constituiu uma forte base teórica para investigações posteriores sobre o funcionamento processual das equipas que o foram moldando e adaptando (Cohen & Bailey, 1997; Hackman & Morris, 1975; Ilgen et al., 2005; Marks et al., 2001), colocando-o num contexto mais abrangente, realçando e enfatizando os elementos temporais e compensando algumas características e limitações que o modelo descurou (Mathieu et al., 2008).

Das limitações e críticas apontadas, destaca-se o facto destes modelos I-P-O serem insuficientes para caracterizar e conceptualizar as equipas enquanto sistemas dinâmicos, complexos e adaptativos às exigências do meio (Moreland, 1996; Ilgen et al., 2005; Mathieu et al., 2008) por diversas razões: (a) muitos todos os fatores mediadores que intervêm na transformação de inputs em outputs não são processos (e.g., Cohen e Bailey (1997) diferenciam processos internos de traços psicológicos enquanto Marks e colaboradores (2001) fazem a distinção entre processos de interação -ações dos membros da equipa- e estados emergentes -propriedades dinâmicas da equipa que refletem atitudes, valores, estados cognitivos, motivacionais e afetivos e variam consoante o contexto, inputs, processos e os próprios outcomes); (b) considera a existência de um único ciclo/caminho linear de ação (input-processo-output), não tendo em atenção o chamado “feedback loop”, um efeito retroativo/cíclico que permite ao emissor receber informação/feedback e que serve para avaliar os resultados e ajustar possíveis comportamentos, sendo que na literatura mais recente os outputs são também tratados como inputs em relação a outros processos e estados emergentes futuros; (c) sugere uma progressão sequencial e linear de efeitos entre as categorias do modelo

apenas a proceder de uma categoria para a que lhe segue (inputs influenciam processos; processos influenciam outputs), quando na realidade a investigação mais recente na área demonstra a existência de interações entre vários inputs e processos, vários processos entre si e entre inputs e processos e estados emergentes (Colquitt et al., 2002, De Dreu & Weingart, 2003, Dirks, 1999, Janz et al., 1997, LePine et al., 1997, Simons et al., 1999, Simons & Peterson., 2000, Stewart & Barrick, 2000, Taggar, 2002, Witt et al., 2001 citados por Ilgen et al., 2005).

Neste campo, com a crescente preocupação relativa às dinâmicas temporais no trabalho e processos de equipa, destacam-se duas grande abordagens: os modelos de desenvolvimento (que ilustram como as equipas mudam qualitativamente e são influenciadas por vários fatores à medida que amadurecem com o tempo) (Kozlowsky, Gully, Nason, & Smith, 1999) e as abordagens episódicas (que argumentam que as equipas atuam numa série de episódios de forma cíclica, executando processos diferentes em momentos diferentes, como o estudo de Marks e colaboradores (2001) (Mathieu et al., 2008).

Modelos IMOI (input-mediador-output-input). Por forma a atenuar e colmatar as limitações do paradigma anterior, Ilgen e colaboradores (2005) propõem um modelo alternativo de eficácia do trabalho em equipa - modelo IMOI (input-mediador-output-input).

A substituição do “P” de processo por “M” de mediador, uma vez que nem todos os mediadores são processos de interação, permite ao modelo abranger uma maior diversidade de possíveis variáveis mediadoras. Adicionando um I no final confere-lhe a natureza cíclica (feedback cíclico) deste sistema (Ilgen et al., 2005). Mathieu e colaboradores (2008) acrescentam que esse feedback ocorre na transição de um episódio para outro e eliminando os hífen entre as letras, exclui a assunção de linearidade entre as relações, dado estas poderem ser não lineares ou condicionais.

Na figura 1.2 são exibidos *loops* de feedback que representam o sistema cíclico e é possível verificar que os processos de desenvolvimento ocorrem ao longo do tempo à medida que as equipas amadurecem (Mathieu et al., 2008).

Além disso, Ilgen e colaboradores (2005) categorizam os estudos previamente realizados na área e respetivos contributos e evidências, nas várias fases da existência das equipas: fase de formação (“IM”), fase de funcionamento (“MO”) e fase final (“OI”).

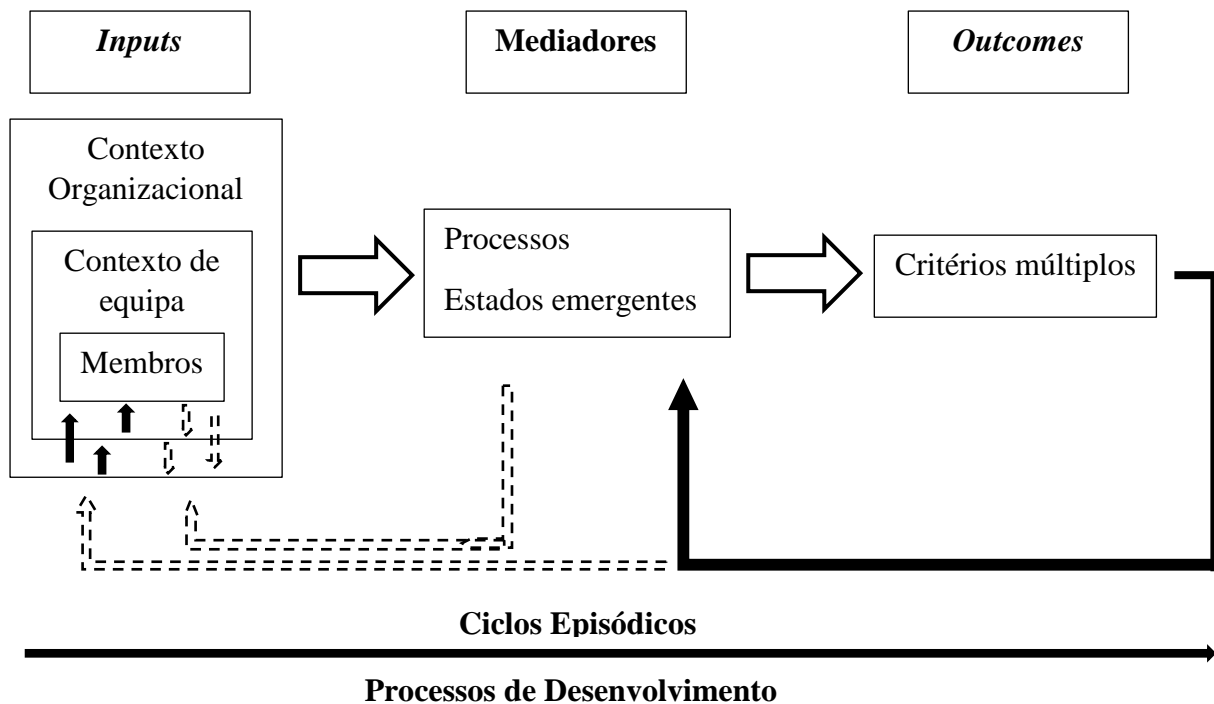


Figura 1.2. Modelo IMOI. Retirado de *Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future* (p.413) de Mathieu, Maynard, Rapp e Gilson (2008).

Dentro dos modelos IMOI, destaca-se o modelo de Marks e colaboradores (2001) que, de resto, teve um grande impacto e influência no desenvolvimento desta nova lógica/abordagem.

Assim, Marks e colaboradores (2001) desenvolveram um modelo temporal dos processos de equipa com o objetivo de demonstrar como o fator temporal impacta no funcionamento das mesmas. Os autores partilham a perspetiva de McGrath (1991 citado por Marks et al., 2001) de que as equipas, por norma, estão comprometidas com a busca/realização de vários objetivos em simultâneo, o que cria um ambiente complexo de tarefas interdependentes.

Este modelo defende que as equipas trabalham numa série de episódios cíclicos (I-P-O) que constituem os ritmos do desempenho das tarefas das equipas. A eficácia, enquanto output final, surge enquanto consequência de um conjunto de sequências de episódios transição-ação que se desenvolvem ao longo do tempo, nos quais os resultados de um determinado episódio podem funcionar como inputs para o seguinte (Marks et al., 2001).

Como referido anteriormente, a fase de transição reflete um período de tempo em que as equipas se focam na avaliação e planeamento das atividades que irão direcionar o alcance de determinado objetivo, enquanto a fase de ação compreende os períodos de tempo em que as

equipas estão comprometidas diretamente com a execução das tarefas e atividades relacionadas com esse mesmo objetivo ou sub-objetivo. Nesse seguimento, por vezes as equipas estão focadas em atividades mais relacionadas com análise da missão, planeamento e definição de estratégia, característicos da fase de transição, e outra vez estão focadas na execução e realização do objetivo, compreendendo processos como monitorização do progresso e coordenação (Marks et al., 2001).

Além destas dimensões, ainda existem os processos interpessoais, usados para gerir relações interpessoais, e que ocorrem em ambas as fases supracitadas, sendo preponderantes para o bom funcionamento e sucesso dos outros processos.

Apesar deste modelo não oferecer novas dimensões de processos, agrupa os já existentes na literatura num novo sistema de categorização temporal. Nesse sentido, os autores defendem, com base na integração de trabalhos anteriores com a estrutura temporal, que diferentes processos de equipa são fundamentais em diferentes fases da realização das tarefas (Marks et al., 2001). Os processos de equipa são, assim, definidos como mecanismos interdependentes que convertem, através de atividades cognitivas, verbais e comportamentais, inputs em determinados resultados direcionados para a realização de objetivos de equipa. Ao invés, os estados emergentes refletem propriedades das equipas, de natureza dinâmica, que variam consoante o contexto, os inputs, os processos e os resultados (Marks et al., 2001).

Em concordância com as orientações e construtos anteriormente mencionados, este projeto tem por base o modelo IMOI de Marks e colaboradores (2001) e incide sobre um processo de equipa específico, o planeamento, enquanto possível variável que medeia a relação entre os *pacing styles* (inputs ao nível da equipa) e a dimensão desempenho da eficácia (output). Desta forma, são postuladas as seguintes hipóteses de mediação:

*H1: A relação entre *pacing styles* e desempenho é mediada pelo planeamento.*

*H1a: A relação entre *pacing styles* e desempenho é mediada pelo planeamento deliberado, de forma que equipas com *pacing styles* mais próximos do deadline tendem a desenvolver menos comportamentos de planeamento deliberado e isso impacta negativamente no desempenho.*

*H1b: A relação entre *pacing styles* e desempenho é mediada pelo planeamento contingencial, de forma que equipas com *pacing styles* mais próximos do deadline*

tendem a desenvolver menos comportamentos de planeamento contingencial e isso impacta negativamente no desempenho.

O papel moderador da liderança temporal

Os desafios temporais criados pela complexidade e competitividade dos ambientes organizacionais anteriormente citados (deadlines apertados, coordenação de múltiplos projetos em simultâneo e diversidade de estilos individuais de trabalho -*pacing styles*) criam desafios às equipas que carecem de uma gestão temporal adaptada (Gevers, Rutthe, & van Erde, 2006; Santos, Passos, Uitdwilligen, & Nübold, 2016). Todos esses motivos dificultam e, por vezes, impedem a sincronização das equipas, sobretudo quando os membros possuem diferentes preferências relativamente a estilos e ritmos de trabalho (Blount e Janicik, 2002).

A literatura tem demonstrado influências contraditórias destes construtos (*pacing styles*) na eficácia das equipas: alguns autores demonstram que a diversidade temporal promove a eficácia de equipa (Bartel & Milliken, 2004; Bluedorn, 2002; Eisenhardt, 2004; Mohammed & Harrison, 2007 citados por Mohammed e Nadkarni, 2011), enquanto outros demonstram que esta pode criar desacordo, tensões, insatisfação, ambiguidades e conflitos temporais entre os membros que, conseqüentemente, prejudicam a eficácia ((McGrath, 1991; McGrath & Kelly, 1986; McGrath & Rotchford, 1983 citados por Mohammed e Nadkarni, 2011). Estes conflitos temporais surgem na forma de disputas sobre o tempo, duração das tarefas, e o tempo que deve ser despendido num determinado objetivo, algo que prejudica a capacidade das equipas em atingirem resultados de qualidade (Gevers & Petters, 2009; Mohammed e Nadkarni, 2011; Santos, Passos, Uitdewilligen, & Nübold, 2016).

Estas complexidades tornam evidente a importância de um ajustamento eficaz das equipas aos parâmetros temporais dos objetivos e do trabalho, com o intuito de maximizar a performance. Para tal, Blount e Janicik (2002) postularam que requisitos e exigências temporais extra-grupo podem aumentar a sincronização das equipas por funcionarem como ameaças ao grupo que o tornam mais coeso (Sherif, 1966 citado por Blount e Janicik, 2002). No mesmo seguimento, como solução para minimizar os malefícios e ampliar os benefícios da diversidade temporal nas equipas, Maruping, Venkatesh, Thatcher e Patel (2015) e Mohammed e Nadkarni (2011), demonstraram que o líder pode eficazmente executar essa função de gestão temporal sobre as equipas, num processo denominado por liderança temporal.

A liderança temporal surge, assim, da junção de dois referenciais teóricos: a teoria do tempo, interação e performance (Hackman & Walton, 1986; McGrath's, 1991) e a abordagem da liderança funcional, que defende que a função de um líder de equipa compreende fazer tudo

aquilo que for adequado e necessário às necessidades dos grupos com vista a promover a eficácia de equipa (McGrath, 1962), funcionando como um solucionador de problemas (Zaccaro et al., 2001).

Uma vez que as equipas atuam numa série de ciclos episódicos de comportamentos direcionados a um objetivo (Marks et al., 2001), Morgeson, DeRue e Karam (2009), na sua revisão sobre as funções da liderança necessárias ao alcance da satisfação e eficácia de equipa, dividem comportamentos de liderança nas fases de transição e de ação. Na fase de transição - período de tempo em que a equipa se foca em atividades relacionadas com avaliação, planeamento e estruturação-, os autores, entre outros comportamentos, destacam a função do líder de “estruturação e planeamento” do trabalho da equipa.

Efetivamente, segundo os autores, para atingir determinados objetivos é necessário que os membros desenvolvam um entendimento partilhado de como coordenarem as suas ações em conjunto. Dessa forma, cabe ao líder determinar como o trabalho vai ser feito (método), quem vai fazer quais tarefas (clarificação de papéis) e quando o trabalho será feito (timings, prazos, programação/agendamento, fluxo de trabalho) (Morgeson, DeRue, & Karam, 2009). Em concordância com as funções específicas da liderança temporal, é possível verificar que os autores alertam para a necessidade dos líderes se debruçarem sobre as questões temporais e não apenas sobre questões relacionadas com as tarefas.

Efetivamente, a literatura sobre liderança temporal demonstrou que a interpretação temporal do líder funciona como um filtro capaz de moldar decisões, comportamentos, expectativas e avaliações (Ancona et al., 2001; Das., 2004; Crossan et al., 2005; Chen and Nadkarni, 2016).

Mohammed e Nadkarni (2011) além de verificarem a existência de um efeito direto positivo desta variável na performance de equipa, verificaram que a liderança temporal modera a relação entre os *Pacing Styles* e a performance, sendo que esta relação é mais forte em condições de forte liderança temporal (Mohammed e Nadkarni, 2011). Estes resultados demonstram que os comportamentos de liderança focados na gestão temporal são úteis e eficazes na conversão da diversidade dos *pacing styles* numa experiência de equipa construtiva e partem da lógica de que o líder, funcionando como mecanismo de coordenação explícita, consegue reduzir as ambiguidades e tensões temporais, minimizando os problemas associados à diversidade temporal dos *pacing styles* e alcançando altos níveis de performance (Mohammed e Nadkarni, 2011; Santos, Passos, Uitdewilligen, & Nübold, 2016).

A liderança temporal representa, assim, a consciência do líder sobre complexidades temporais das equipas (Ancona et al., 2001; van der Erve, 2004) e o grau com que este adota

comportamentos e mecanismos de gestão temporal, abrangendo um conjunto de atividades que incluem a coordenação e clarificação da estrutura e dinâmica temporal das atividades da equipa, a sincronização dos respetivos membros e a alocação de recursos temporais (Mohammed e Nadkarni, 2011). Cabe-lhe, ainda, garantir que todos os elementos entendem quando as tarefas devem estar terminadas, quando os outputs devem ser enviados para o cliente e quando importantes deadlines são definidos (Santos, Passos, Uitdewilligen, & Nübold, 2016).

Os lembretes temporais são um exemplo de um comportamento explícito de liderança temporal (Gevers et al., 2006; Gevers, & Demerouti, 2013; Mohammed and Nadkarni, 2011): se, por um lado, fornecem clareza de objetivos referente aos prazos futuros e à importância de cumpri-los para uma conclusão eficaz das tarefas, por outro transmitem uma perceção de urgência que motiva os elementos da equipa a se concentrarem exclusivamente nas atividades (Rastegary e Landy, 1993) e, nesse sentido, podem motivá-los a executar as atividades mais cedo (Buehler et al., 1994; Kahneman e Tversky, 1979 citados por Gevers, & Demerouti, 2013).

Gevers e Demerouti (2013) demonstraram que os lembretes temporais por parte do líder originaram maior dedicação às tarefas por parte dos elementos da equipa, quando estes tinham preferências por ritmos de trabalho próximos do deadline, resultado que não foi replicado para o “constant action” ou para o “U-shaped”. Os autores defendem que profissionais cujo estilo se aproxima do deadline possuem poucas estratégias de autorregulação temporal (McCown et al., 1987) e, como tal, necessitam de maior influência externa, por parte do líder, que neste caso fornece a organização e estruturação temporal que os elementos adeptos deste estilo não possuem. Nos restantes estilos (como o caso do “constant action style”), por possuírem mais mecanismos de autorregulação, a influência do líder torna-se desnecessária e pouco notória (Gevers, & Demerouti, 2013).

Consequentemente, estes comportamentos por parte da liderança auxiliam a alinhar os ritmos das atividades com os deadlines internos e externos, ajustam os ciclos de trabalho individuais, facilitam a coordenação e sincronização e criam estruturas temporais mais ajustadas por forma a que os elementos da equipa adaptem os seus ritmos e ciclos de trabalho (Ancona et al., 2001; Chen & Nadkarni, 2016; Waller et al., 2001) com o objetivo de colmatar os problemas de ambiguidade temporal, conflitos de interesses temporais e escassez de recursos, garantindo que o trabalho é realizado a tempo e utilizando o período estritamente necessário a cada tarefa (McGrath, 1991; Mohammed e Nadkarni, 2011).

Em suma, apesar de ser uma variável pouco estudada, a literatura demonstra que a liderança temporal atua como um compensador de atividades que a equipa não consegue desenvolver (e.g. Mohammed e Nadkarni, 2011), podendo funcionar como uma variável de

contexto que muda a forma como questões mais individuais das propriedades das equipas (como os *pacing styles*) se relacionam com os processos.

Como referido ao longo deste capítulo, o planeamento é um desses processos de equipa em análise neste projeto. Maruping e colaboradores (2015) demonstraram que a liderança temporal ajuda os membros das equipas a beneficiarem da pressão temporal, encarando-a como fator motivador e definindo um plano de ação coerente com o tempo disponível. No mesmo seguimento, Kane, Zaccaro, Tremble e Masuda (2002) verificaram um maior impacto na eficácia quando os líderes ajudam na estruturação e planeamento do fluxo de trabalho da equipa.

Tendo em conta as características associadas aos diferentes *pacing styles* mencionadas anteriormente que referem que estilos próximos do *deadline* possuem poucos mecanismos de gestão temporal (essenciais para a formulação do planeamento), são propostas as seguintes hipóteses:

*Hipótese 2: A liderança temporal modera a relação entre os *pacing styles* e planeamento.*

*H2a: A liderança temporal modera a relação entre *pacing styles* e planeamento deliberado, por forma que, para níveis mais baixos de liderança temporal, o efeito dos *pacing styles* mais próximos do *deadline* ainda influencia mais negativamente a formulação de um tipo de planeamento deliberado.*

*H2b: A liderança temporal modera a relação entre *pacing styles* e planeamento contingencial, por forma que, para níveis mais baixos de liderança temporal, o efeito dos *pacing styles* mais próximos do *deadline* ainda influencia mais negativamente a formulação de um tipo de planeamento contingencial.*

*Hipótese 3: A liderança temporal irá moderar a força da relação mediada entre *pacing styles* e o desempenho via planeamento.*

*H3a: A liderança Temporal irá moderar a força da relação mediada entre *pacing styles* e o desempenho via planeamento deliberado.*

*H3b: A liderança temporal irá moderar a força da relação mediada entre *pacing styles* e o desempenho via planeamento contingencial.*

No seguimento da revisão de todas as variáveis e construtos em estudo, é possível observar, na figura 1.3, o modelo conceptual de investigação.

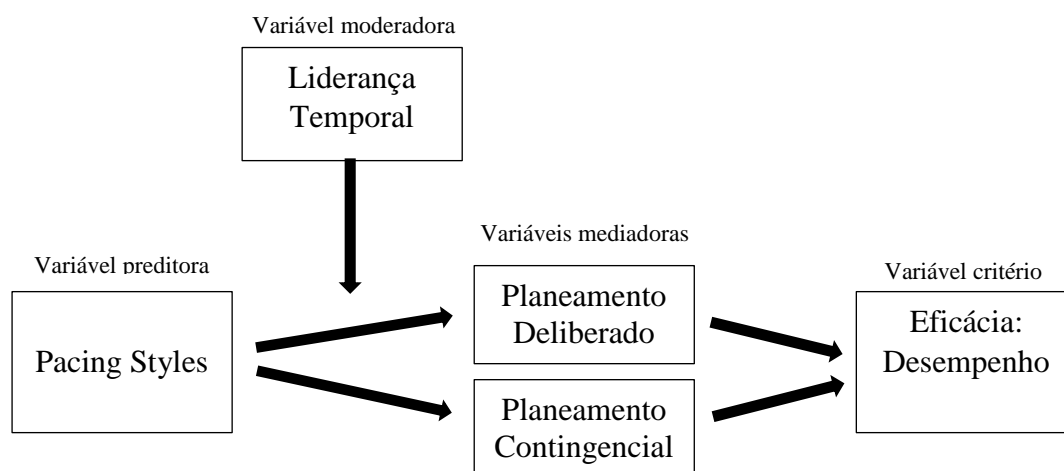


Figura 1.3. Modelo conceptual de investigação.

Capítulo II. Método

Participantes

Participaram neste estudo 55 equipas de empresas de consultoria, perfazendo um total de 265 indivíduos (210 colaboradores e 55 líderes), sendo que cada equipa era composta, em média, por 8.28 elementos ($DP=8.95$) apesar da média de respondentes ter sido 3.82 ($DP=1.09$).

No que diz respeito aos colaboradores, estes eram maioritariamente do sexo masculino (50.5%), apresentando uma média de idades de 28.77 anos ($DP=6.19$), variando entre os 18 e os 53 anos.

De forma a evitar que o estudo dependesse todo da mesma fonte de informação, dos colaboradores, integrou-se a perceção dos líderes das equipas, como referido anteriormente. Estes são maioritariamente do sexo masculino (65.5%), com uma média de idades de 38.24 anos ($DP=1.45$), compreendidas entre 26 anos e 62 anos. As funções desempenhadas dividem-se entre consultores juniores e séniores, recrutadores, gestores de cliente, analistas funcionais/*testers* e programadores.

No que diz respeito à antiguidade dos colaboradores na empresa, 44.7% dos indivíduos estão na organização há menos de um ano, 30.1% estão entre 1 a 3 anos, 15.5% entre 3 a 5 anos, 2.4% entre 8 e 5 anos e, por fim, 7.3% possuem uma antiguidade superior a 7 anos. Os líderes, por sua vez, 9.1% estão na organização há menos de um ano, 20% estão entre 1 a 3 anos, 16.4%

entre 3 a 5 anos, 10.9% entre 8 e 5 anos e, por fim, 43.6% possuem uma antiguidade superior a 7 anos.

Procedimento

Este projeto, denominado “*ConsulTeam*”, pretendeu identificar quais os fatores relacionados com o trabalho que influenciam a eficácia das equipas em empresas de consultoria e auditoria portuguesas, bem como a satisfação dos clientes e dos próprios consultores.

Tratando-se de um estudo correlacional, com vista a avaliar as relações entre as diversas variáveis em estudo e responder, conseqüentemente, à questão de, recorreu-se ao uso de uma técnica quantitativa de recolha de dados, tendo sido construídos dois questionários: um específico para os elementos de equipa (Anexo A) e outro, de menor dimensão, para o respetivo líder/chefia direta (Anexo B).

O questionário dos colaboradores foi desenvolvido tendo por base os projetos de dissertação de vários orientandos da Professora Dr^a Ana Passos e, como tal, engloba a junção de variáveis distintas distribuídas por vários blocos. Para o presente estudo serão apenas analisadas, além das questões sociodemográficas, as variáveis *pacing styles*, liderança temporal, planeamento e eficácia das equipas.

O questionário para os respetivos líderes tem o objetivo de relacionar as respostas entre a perceção destes e a perceção dos colaboradores e engloba um bloco relativo à variável eficácia e um segundo bloco referente a comportamentos de liderança.

Foi também elaborada uma carta de apresentação, assinada pela Professora Doutora Ana Margarida Passos, com a explicação da natureza e objetivos do projeto em curso (Anexo C).

Cada membro deste projeto ficou encarregue de distribuir e recolher os questionários, em papel, perfazendo um mínimo de cinco equipas e respetivos líderes (com dimensões entre 4 e 6 elementos, sensivelmente) por orientando, em empresas de consultoria ou auditoria. Este processo de recolha de dados decorreu entre fevereiro e abril de 2019, tendo durando mais tempo do que o previsto por existir alguma dificuldade no contacto e colaboração das empresas.

Após contactos diretos com as empresas, foram disponibilizados os questionários em papel e recolhidos posteriormente em datas combinadas com a organização. Por forma a garantir o anonimato e confidencialidade, foram disponibilizados envelopes com o número de cada equipa (de modo a possibilitar a correspondência entre respostas dos colaboradores e respetivos líderes) que deveriam ser recolhidos fechados.

Operacionalização das variáveis

Pacing Styles. Os Pacing Styles (ritmos de trabalho das equipas) foram medidos através da utilização de cinco gráficos distintos que representam diferentes padrões de ritmos de trabalho (fluxo de atividades), isto é, diferentes formas de utilizar o tempo disponível desde que a equipa é informada sobre um objetivo a cumprir até à sua meta/deadline (aproximação do prazo estabelecido para conclusão da mesma) (Gevers, Mohammed, & Baytalskaya, 2015; Gevers, Rutte, & van Eerde, 2006). Nesse sentido, foi pedido aos respondentes que escolhessem o gráfico que melhor representava o modo como a sua equipa organizava o seu tempo: o primeiro gráfico (“early action pacing style”) representa um maior esforço alocado numa fase inicial, de modo a que as tarefas fossem concluídas tão cedo quanto possível enquanto o quinto gráfico (“deadline action pacing style”) representa o oposto, isto é, um maior ênfase das atividades no aproximar da deadline, existindo uma preferência por trabalhar sobre pressão; o terceiro gráfico (“constant action pacing style”) representa um ritmo constante de trabalho desde o início até à meta; o segundo e quarto gráfico, por sua vez, representam a mesma tendência do primeiro e quinto, respetivamente, mas de forma mais moderada (Gevers et al., 2006; Gevers, Mohammed, & Baytalskaya, 2015).

Planeamento. A variável mediadora, que representa um processo de equipa, foi operacionalizada com base na adaptação da escala de DeChurch e Haas (2008), da qual foram retirados seis itens, três correspondentes ao planeamento deliberado ($\alpha=0,854$) (e.g., “Desenvolve um plano claro antes de iniciar qualquer projeto”; “Identifica as tarefas que devem ser realizadas e decide quem as realiza durante o projeto”; e “Clarifica as expectativas dos membros sobre os seus papéis na equipa”), e três correspondentes ao planeamento contingencial ($\alpha=0,904$) (e.g., “Utiliza a lógica “if-then” no desenvolvimento dos projetos onde estou inserido”; “Especifica alternativas de ação a serem utilizadas caso o plano inicial não funcione”; e “Comunica planos de backup (Plano B) com antecedência”). Esta variável foi medida numa escala do tipo Likert com 7 pontos (1-“*Discordo Totalmente*”; 7-“*Concordo Totalmente*”).

Eficácia das equipas. O conceito de eficácia das equipas foi medido quer no questionário dos colaboradores quer no questionário do líder, através de uma única dimensão, desempenho/performance.

Este construto foi operacionalizado tendo por base Hackman (1987) que considera que a eficácia engloba três dimensões distintas: performance/desempenho, satisfação e viabilidade. Nesse sentido, no questionário dos colaboradores, a dimensão desempenho, com uma ótima consistência interna ($r=.87$), foi medida através de dois itens adaptados de González-Romá,

Fortes-Ferreira e Peiró (2009) (e.g., “A minha equipa é eficaz” e “A minha equipa tem um bom desempenho”).

No questionário do líder, esta variável foi operacionalizada utilizando os mesmos itens, com ligeiras alterações onde foram adaptadas expressões como “minha equipa” para “a equipa”. A dimensão desempenho apresentou boa consistência interna ($r=.78$).

Em ambos os questionários, este construto foi medido utilizando uma escala do tipo Likert com 7 pontos (1-“*Discordo Totalmente*”; 7-“*Concordo Totalmente*”).

Liderança temporal. Para medir esta variável foram adaptados sete itens do estudo de Mohammed e Nadkarni (2011), em relação aos quais os participantes (o líder estava excluído) tinham de indicar, numa escala do tipo Likert com 7 pontos (1-“*Nunca*”; 7-“*Sempre*”), com que frequência o seu líder demonstrava determinados comportamentos relacionados com a gestão de tempo face aos objetivos propostos (e.g. “Relembra os membros sobre prazos importantes/a data limite para tomarem uma decisão” e “Estabelece prioridades para as tarefas e distribui o tempo para cada uma” e “Acompanha a equipa para que o trabalho seja concluído dentro do prazo”). A escala revelou uma boa consistência ($\alpha=.910$).

Variável de controlo. A dimensão da equipa, operacionalizada com o número de respostas obtidas em cada equipa, foi utilizada enquanto variável de controlo uma vez que, de certa forma, o número de respondentes por equipa está relacionado com a dimensão da mesma.

Tendo em conta que a recolha de dados foi efectuada em várias empresas, e ainda que a questão direta relativa à dimensão da equipa constasse no questionário, não foi possível controlar com exatidão a real dimensão de cada uma, partindo da possibilidade de que cada participante poderia ter uma interpretação diferentes aquando da resposta a esse item: algumas pessoas pensaram na sua micro-equipa dentro de uma unidade mais ampla, enquanto outras pensaram na equipa mais abrangente. Nesse sentido, procedeu-se à utilização desta variável enquanto variável controlo.

Becker (2005) sugere que a inclusão de variáveis de controlo desnecessárias reduz o poder estatístico e pode produzir estimativas tendenciosas. Nesse sentido, o uso desta variável nos modelos de análise advém do facto da investigação demonstrar que questões acerca da composição da equipa, como a dimensão/tamanho, tem sido considerada uma variável estruturante com influência quer nos processos de equipa quer nos resultados/desempenho (e.g., Steiner, 1972; Hackman, 1987): por exemplo uma equipa de maior dimensão tem mais probabilidade de haver divergências do ponto de vista dos ritmos

Capítulo III. Resultados

Agregação das variáveis

Numa fase inicial, uma vez que as análises deste estudo se focaram na equipa, foi necessário agregar os dados individuais dos questionários para o nível equipa. Por forma a justificar essa agregação, foi calculado o Índice de James ($r_{wg(j)}$) para todas as escalas (à exceção dos itens referentes à eficácia, uma vez que foram respondidos pelo líder e, como tal, não se aplica verificar nível de concordância), de modo a identificar o nível de concordância entre os elementos.

Segundo James, Demaree e Wolf (1993), o critério aplicado para uma boa estimativa de $r_{wg(j)}$ diz respeito a um valor igual ou superior a .70, demonstrando, assim, que a média de respostas a cada variável é uma boa representante da realidade das respostas individuais dadas pelos membros da equipa. No entanto, alguns autores consideram este critério arbitrário e ambíguo (Biemann, Cole, & Voelpel, 2012). Nesse sentido, foi analisada a frequência dos valores de $r_{wg(j)}$ para as variáveis em estudo, tendo por base que quanto mais próximo o valor se encontrar do 1, menos dispersão existe (“falta de concordância”= .00 a .30; “fraca concordância”= .31 a .50; “concordância moderada”= .51 a .70; “forte concordância”= .71 a .90; “concordância muito forte”= .91 a 1.00 (Biemann, Cole, & Voelpel, 2012).

Como exposto no quadro 1, os *pacing Styles* apresentaram uma média de $r_{wg(j)}$ de .84 ($M=3.26$; $DP=.57$), sendo que 7.4% do valor indica falta de concordância ou fraca concordância (entre .00 e .50) e 92.6% indica concordância moderada, forte e muito forte (Biemann, Cole, & Voelpel, 2012).

No que diz respeito ao planeamento deliberado ($M= 5.24$; $DP=.76$), a média de $r_{wg(j)}$ foi de 6.74, sendo que 20% do valor indica falta de concordância ou fraca concordância (entre .00 e .50) e 80% indica concordância moderada, forte e muito forte (Biemann, Cole, & Voelpel, 2012). Já o planeamento contingencial ($M=4.87$; $DP=.82$), por sua vez, apresentou uma média de $r_{wg(j)}$ de .69, que se optou por manter pela proximidade ao valor aceitável (James, Demaree e Wolf, 1993), sendo que 21.8% do valor indica falta de concordância ou fraca concordância (entre .00 e .50) e 78.2% indica concordância moderada, forte e muito forte (Biemann, Cole, & Voelpel, 2012).

Por fim, a liderança temporal ($M=5.31$; $DP=.83$) apresentou uma média de $r_{wg(j)}$ de .70, sendo que 21.8% do valor indica falta de concordância ou fraca concordância (entre .00 e .50) e 78.2% indica concordância moderada, forte e muito forte (Biemann, Cole, & Voelpel, 2012).

Assim sendo, foram mantidas as 55 equipas para as análises posteriores.

Teste das Hipóteses

No quadro 3.1 é possível verificar as correlações entre as variáveis em estudo, bem como as respetivas médias, desvios-padrão e índices de $r_{wg(j)}$ para o nível de equipa.

Verificou-se a existência de correlações significativas positivas da variável liderança temporal quer com o planeamento deliberado ($r = .64, p < .001$) quer com o planeamento contingencial ($r = .69; p < .001$), o que demonstra que à medida que aumentam comportamentos focados em questões temporais por parte da chefia, aumenta também a formulação de ambas as dimensões deste processos de equipa.

Relativamente aos *pacing styles*, era esperado que estes apresentassem correlações mais fortes com os dois tipos de planeamento. Ainda assim, como esperado, correlacionam-se negativamente (relação inversa) com o planeamento deliberado ($r = -.40, p = .002$), o que indica que quanto mais os elementos adotam um ritmo de trabalho próximo do deadline, menos formulam previamente um plano de ação principal antes de iniciarem as tarefas. Não existiu, nesse sentido, qualquer relação com a formulação de um tipo de planeamento contingencial.

Por sua vez, apenas o planeamento contingencial apresentou uma correlação positiva, ainda que fraca, com a dimensão desempenho da eficácia percebida pelo líder ($r = -.31, p < .025$).

Importa ressaltar que o design do estudo é correlacional e, como tal, há que ter alguma cautela na leitura dos resultados, não podendo ser atribuídas relações causais na interpretação dos mesmos (Cohen, 1988).

Quadro 3.1

Estatísticas descritivas e correlações das variáveis em estudo

	$R_{WG(j)}$	M	DP	1	2	3	4	5
1.Pacing Styles	.84	3.26	.57	-				
2.Planeamento Deliberado	.74	5.24	.76	-.40**	-			
3.Planeamento Contingencial	.69	4.87	.82	-.23	.82**	-		
4. Liderança Temporal	.70	5.31	.83	-.25	.64**	.69**	-	
5. Desempenho percebido pelo líder	-	5.80	.74	-.19	.24	.31*	.16	-
6.Número de elementos	-	3.82	1.09	.08	-.21	-.25	-.33*	-.13

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

$N = 55$.

No que concerne às hipóteses em estudo, estas incluem processos de mediação (hipóteses 1a e 1b), moderação (hipóteses 2a e 2b) e mediação moderada (hipóteses 3a e 3b). Uma vez que a abordagem de várias etapas de Baron e Kenny (1986), frequentemente utilizada para o teste destes modelos, possui as limitações de não permitir testar diretamente o efeito

indireto (*ab*), e dado que o teste de Sobel possui o pressuposto da normalidade, para testar os modelos procedeu-se à realização das análises dos modelos e efeitos condicionais através da Macro PROCESS para o SPSS (Hayes, 2013).

Fazendo face às limitações anteriormente descritas (MacKinnon, Lockwood, & Williams, 2004; Cole, Walter, Bruch, 2008), a Macro utiliza o método bootstrap para testar efeitos indiretos, o que resulta num output que inclui os limites inferiores (ICLI) e superiores (ICLS) do intervalo de confiança (95%), em relação ao qual se assume que se trata de um efeito significativo quando este não inclui o valor zero (Hayes, 2013).

Segundo Hayes (2012) citado por Marques-Quinteiro, Curren, Passos e Lewis (2013), o modelo de regressão utilizando bootstrap possui como principais vantagens o facto de não necessitar de assumir a distribuição normal da amostra, permitir a utilização de vários mediadores em simultâneo, reduzir os testes inferenciais e possuir, para amostras pequenas, um desempenho melhor que o teste de Sobel.

Foi, então, seleccionada a opção de amostragem repetida de 5000 vezes e utilizado um intervalo de confiança de 95% nas regressões em análise.

Apesar do modelo em estudo representar uma mediação moderada (cf. figura 1.3), em concordância com as várias hipóteses postuladas, optou-se por se testar os modelos separadamente: em primeiro lugar, realizou-se o teste ao modelo de mediação simples; em segundo lugar realizou-se o teste de moderação e, por fim, foi realizada a análise conjunta do modelo de mediação moderada. Os resultados são, nesse sentido, apresentados na ordem anteriormente descrita.

Resultados da regressão para o modelo de mediação. A Hipótese 1a propunha que a relação entre os *pacing styles* e a dimensão desempenho da eficácia de equipa é mediada pelo planeamento deliberado enquanto a hipótese 1b, por sua vez, sugeria que a relação entre os *pacing styles* e dimensão desempenho da eficácia de equipa é mediada pelo planeamento contingencial. Ambas partiam do princípio que equipas com *pacing styles* mais próximos do deadline tendem a desenvolver menos comportamentos de planeamento e isso impacta negativamente no desempenho.

Globalmente, os resultados não vão de encontro às hipóteses formuladas. As análises demonstraram que o planeamento, quer deliberado ($B = -.09$, Sobel $Z = -1.03$, $p = .301$; 95% Boot IC = $-.37, .07$) quer contingencial ($B = -.07$, Sobel $Z = -1.11$, $p = .268$; 95% Boot IC = $-.32, .02$) não exerce qualquer tipo de mediação significativa entre os *pacing styles* e a dimensão

Desempenho da eficácia das equipas, pelo que não é possível suportar as Hipóteses 1a e 1b (cf. quadro 3.2 e 3.3, respetivamente).

No entanto, uma vez mais, salienta-se apenas a existência de um efeito negativo significativo dos *pacing styles* no planeamento deliberado ($B = -.50$, $t = -3.04$, $p = .004$), que já foi discutido anteriormente.

Os modelos estatísticos referentes aos modelos de mediação encontram-se desenhados no anexo D.

Quadro 3.2

Resultados de regressão para o modelo de mediação via planeamento deliberado

Variáveis Predictoras	Eficácia Desempenho	
	B	Erro-Padrão
<i>Efeitos Total e Direto</i>		
Pacing Styles→Eficácia (c)	-.23	.18
Pacing Styles→Planeamento Deliberado (a)	-.50**	.17
Planeamento Deliberado→Eficácia (b)	.17	.15
Pacing Styles→Eficácia (c')	-.15	.20
<i>Resultados Bootstrap para efeito Indireto</i>		
Pacing Styles→Eficácia	-.09	.11
Intervalos de Confiança (95% IC)	ICLI -.37	ICLS .07
R ² ajustado=		.08
F=		1.35

*Nota: *p<.05; **p<.01; n=55; IC= intervalo de confiança; LI= Limite inferior; LS= Limite superior; Bootstrap sample size =5000.*

Quadro 3.3

Resultados de regressão para o modelo de mediação via planeamento contingencial

Variáveis Predictoras	Eficácia	
	B	Erro-Padrão
<i>Efeitos Total e Direto</i>		
Pacing Styles→Eficácia (c)	-.23	.18
Pacing Styles→Planeamento Contingencial (a)	-.29	.19
Planeamento Contingencial→Eficácia (b)	.24	.13
Pacing Styles→Eficácia (c')	-.16	.18
<i>Resultados Bootstrap para efeito Indireto</i>		
Pacing Styles→Eficácia	-.07	.08
Intervalos de Confiança	ICLI	ICLS
(95% IC)	-.32	.02
R ² ajustado=		.11
F=		2.14

*Nota: *p<.05; **p<.01; ***p<0,001; n=55; IC= intervalo de confiança; ; LI= Limite inferior; LS= Limite superior; Bootstrap sample size =5000.*

Resultados da regressão para o modelo de moderação. Os presentes modelos tiveram como objetivo avaliar se a liderança temporal (variável moderadora) tem efeito na relação entre os *pacing styles* (variável preditora) e os dois tipos de planeamento (variáveis mediadoras com estatuto de variáveis critério no modelo de moderação em análise).

A Hipótese 2 defendia, assim, que a liderança temporal propunha que esta modera a relação entre os *pacing styles* e os dois tipos de planeamento em estudo, por forma que, para níveis mais baixos de liderança temporal, o efeito dos *pacing styles* mais próximos do deadline ainda influenciavam mais negativamente a formulação de um tipo planeamento deliberado (H2a) e contingencial (H2b).

Os resultados da moderação encontram-se reportados no quadro 3.4.

Quadro 3.4

Papel da Liderança Temporal (moderadora) na relação entre os Pacing Styles e o planeamento (deliberado e contingencial)

Modelo	Planeamento Deliberado		Planeamento Contingencial	
	B	Erro-padrão	B	Erro-padrão
1. Variável de Controlo				
Nº elementos respondentes	-.00	.08	-.02	.08
2. Efeitos Principais				
Liderança Temporal	.54***	.10	.67***	.11
Pacing Styles	-.34*	.14	-.08	.15
3. Interação				
Liderança Temporal*Pacing Styles	.09	.14	.13	.15
R ² ajustado=		.48	.49	
F=		11.52***	12.16***	

Nota: n=55; * $p < .05$; *** $p < .001$.

Apesar de não ser o enfoque principal do estudo, verificou-se a existência de um efeito principal positivo e significativo da liderança temporal quer no planeamento deliberado ($B = .54$, $t = 5.24$, $p < .001$; 95% IC = .33, .74) quer no planeamento contingencial ($B = .67$, $t = 6.15$, $p < .001$; 95% IC = .45, .89) que importa ser analisado. Os resultados suportam, assim, a ideia de que quanto mais o líder se focar em comportamentos relativos a questões temporais do trabalho (como definir de prazos, estabelecer prioridades, formular planos de trabalho), mais as equipas adotam e aderem a comportamentos de planeamento antes de iniciarem as tarefas, definindo e formulando previamente cursos de trabalho diretos para atingir determinada meta, bem como planos de back-up que antecipam possíveis constrangimentos.

Verificou-se, ainda, que os *spacing styles* das equipas têm efeito significativo e negativo na definição de um planeamento deliberado ($B = -.34$, $t = -2.38$, $p = .021$; 95% IC = -.62, -.05), de modo que quanto mais as equipas organizam o seu tempo por forma a realizar a maior parte do trabalho num período mais próximo da deadline, menos desenvolvem um tipo de planeamento claro antes de iniciar um projeto. Não existiu, no entanto, qualquer efeito desta variável no planeamento contingencial ($B = -.08$, $t = -.52$, $p = .605$; 95% IC = -.38, .22).

Estes efeitos principais existiram quando controlada a variável de controlo referente ao número de elementos que responderam por equipa que, por sua vez, como era esperado, não teve qualquer tipo de influência nos dois tipos de planeamento ($B = .00$, $t = -.02$, $p = .987$; 95%

IC = -.15, .15 e $B = -.03$, $t = -.25$, $p = .803$; 95% IC = -.18, .14 para o planeamento deliberado e contingencial, respetivamente).

Estes modelos explicam 48% e 49% de variação do desenvolvimento de um tipo de planeamento deliberado ($F_{(4,50)} = 11.52$, $p < .001$) e contingencial ($F_{(4,50)} = 12.16$, $p < .001$), respetivamente, sendo este valor estatisticamente significativo.

Relativamente aos efeitos de interação da variável liderança temporal na relação entre os *pacing styles* e o planeamento deliberado e contingencial, os resultados revelaram a inexistência de uma interação significativa ($B = .09$; $t = .64$, $p = .526$; 95% IC = -.19, .36 e $B = .13$; $t = .91$, $p = .366$; 95% IC = -.16, .42, respetivamente), não permitindo, dessa forma, suportar as Hipóteses 2a e a Hipótese 2b.

No entanto, apesar da moderação não ter sido significativa, os resultados do efeito de interação demonstram uma tendência mais negativa dos *pacing styles* no planeamento deliberado quando a liderança é baixa.

Resultados da regressão para o modelo de mediação moderada. Relativamente à mediação moderada, a Hipótese 3 propunha que a liderança temporal modera a força da relação mediada entre os *pacing styles* e o desempenho via planeamento deliberado (H3a) e planeamento contingencial (H3b).

Os resultados de ambos os modelos estão reportados no quadro 3.5.

Segundo Hayes (2013) a mediação moderada existe quando o efeito condicional indireto dos *pacing styles* na dimensão desempenho da eficácia de equipa, via planeamento deliberado e contingencial, difere consoante a força dos níveis da moderadora liderança temporal.

Globalmente, não foi possível constatar que a força da variável moderadora tenha efeito no modelo de mediação quer para o planeamento deliberado ($B = .01$; 95% IC = -.03, .21) quer para o planeamento contingencial ($B = .03$; 95% IC = -.02, .21).

Como é possível verificar no quadro 3.5, os resultados da mediação do planeamento, quer deliberado quer contingencial, na relação entre *pacing styles* e desempenho não demonstraram resultados significativos para os níveis baixo, médio e alto da moderadora liderança temporal.

Quadro 3.5

Resultados da análise da Mediação Moderada do Planeamento deliberado e do Planeamento contingencial no desempenho para os diferentes níveis da moderadora Liderança Temporal

		Eficácia – Desempenho									
		Planeamento Deliberado				Planeamento Contingencial					
Moderador	Nível	Efeito			Boot		Efeito			Boot	
		condicional indireto	SE	ICLI	ICLS	Nível	condicional indireto	SE	ICLI	ICLS	
L.Temporal											
	Baixo	-.83	-.07	.11	-.37	.06	-.83	-.08	.09	-.34	.02
	Médio	.00	-.06	.08	-.27	.06	.00	-.06	.06	-.22	.02
	Alto	.83	-.04	.07	-.28	.03	.83	-.05	.06	-.22	.02

Note: Listwise n =55; IC= intervalo de confiança; LT= Liderança Temporal; LI= Limite inferior; LS= Limite superior; Bootstrap sample size =5,000. Todas as variáveis predictoras foram centradas na média.

Em suma, o modelo em análise (cf. figura 1.3) não foi suportado pela análise dos dados. Não existiram evidências significativas que permitissem suportar que a liderança temporal modera a relação entre os *pacing styles* e o planeamento, nem que o planeamento, quer deliberado quer contingencial, mediasse a relação entre os *pacing styles* e as três dimensões da eficácia de equipa. No mesmo seguimento, também não foi possível verificar que existisse uma mediação moderada.

Capítulo IV. Discussão

Este estudo teve como principal objetivo estudar as relações entre *pacing styles*, planeamento e liderança e respetivo impacto no desempenho das equipas no contexto específico das empresas de consultoria e auditoria portuguesas.

Mais concretamente, numa primeira abordagem, este projeto pretendeu analisar e compreender de que forma um processo específico de equipa, nomeadamente a formulação de dois tipos de planeamento, enquanto variável mediadora, influenciava a relação entre características individuais da equipa -*pacing styles*- e a eficácia das mesmas. Ao mesmo tempo, num segundo objetivo, era desejado investigar de que forma a liderança temporal, enquanto variável moderadora, teria impacto na elaboração desse mesmo processo, influenciando os padrões de distribuição de tempo (ritmos de trabalho) existentes nas equipas.

No fundo, existia a ambição de perceber como é que diferentes ritmos individuais/equipa influenciavam questões de planeamento que, por sua vez, impactam na eficácia e como é possível intensificar esse processo através de comportamentos de liderança

focados na gestão temporal, uma vez que a literatura demonstra que a esta variável promove um conjunto de processos e estados emergentes na equipa (Zaccaro e colaboradores, 2001).

A inserção desta variável como variável moderadora prendeu-se com o facto de, em primeiro lugar, os ritmos de trabalho das equipas serem um construto mais estrutural e intrínseco e, dessa forma, mais difíceis de alterar. Em segundo lugar, era desejado aumentar o carácter preditivo do modelo, identificando comportamentos de liderança que poderiam prever possíveis outputs relativos à eficácia em condições específicas de preferências de gestão temporal. Dessa forma, consoante os resultados das análises, seria possível extrapolar os mesmos para a elaboração de programas e mecanismos de liderança apropriados a determinadas situações e que promovem efeitos benéficos no desempenho.

Este estudo seguiu, assim, a lógica dos modelos IMOI, tendo-se baseado no modelo de Marks e colaboradores (2001), ligando inputs, mediadores e outputs.

Globalmente, as hipóteses não foram suportadas pelos resultados apresentados.

Não foi encontrado suporte para as hipóteses postuladas, de forma que não foi possível corroborar a ideia de que (a) o planeamento deliberado (H1a) e contingencial (H1b) mediam a relação entre *pacing styles* e o desempenho das equipas; (b) a liderança temporal modera a relação entre os *pacing styles* e planeamento deliberado (H2a) e contingencial (H2b) e (c) a liderança temporal modera a força da relação mediada entre os *pacing styles* e o desempenho via planeamento deliberado (H3a) e planeamento contingencial (H3b).

Relativamente às hipóteses de mediação, que defendiam que os dois processos de planeamento -deliberado e contingencial- mediavam a relação entre *pacing styles* e desempenho, ao contrário do que seria expectável, não foram suportadas pelos resultados.

Na literatura, a relação entre planeamento e adaptação tem sido mais estudada do que a relação deste processo de equipa com o desempenho e eficácia. Algumas explicações hipotéticas são, nesse sentido, propostas.

Por um lado, estes resultados podem significar que a questão do planeamento está mais longe da fase de ação e é difícil antecipar, o que ocorre para situações pouco rotineiras. Nesse sentido, Lei, Waller, Hagen, e Kaplan, (2016) refutam o modelo de Marks e colaboradores (2001) ao referir que o processo de planeamento não ocorre para todas as atividades na fase de transição, mas sim apenas em situações de rotina, uma vez que situações e contextos inesperados e imprevisíveis levariam à formulação de planos inadequados. Nesse sentido, é possível colocar a hipótese de, em empresas de consultoria, não existir muita estabilidade e previsibilidade no trabalho desenvolvido, algo que deve ser controlado em estudos futuros.

No entanto, apesar dessa possível explicação para os resultados, as análises de mediação posteriores realizadas com a variável desempenho (eficácia) medida pelos colaboradores (cf. Anexo E) bem como as análises de mediação moderada (cf. Anexo F) demonstraram que o modelo resulta mais do que o modelo inicial. Isto é, ainda que não tenha existido um efeito de mediação significativo do planeamento na relação entre os *pacing styles* e o desempenho percebido pelos colaboradores, os valores estão próximos da mesma.

Dado que a literatura demonstra a existência de uma relação positiva entre planeamento e o desempenho da equipa (e.g., Lepine, Piccolo, Jackson, Mathieu, & Saul, 2008; Mathieu & Schulze, 2006; Weingart, 1992), tal pode significar que, provavelmente, existem outros aspetos que condicionam mais o desempenho e o planeamento do que os estilos individuais (*pacing styles*). Por exemplo, ambientes e organizações com consciência da importância do planeamento para o desempenho podem definir dinâmicas de trabalho e estratégias que garantam a execução deste processo, como a elevada estruturação e standardização das tarefas e do contexto das atividades, o que acaba por desempenhar o mesmo papel que a liderança temporal.

Além disso, é possível que os membros das equipas não tenham uma ideia tão clara entre aquilo que são os processos que utilizam diariamente nas atividades desempenhadas no trabalho e o resultado que advém desses comportamentos. Por vezes, e em contextos com múltiplos projetos e grande nível de complexidade, não existem avaliações e correspondências diretas com os *outcomes* produzidos e, conseqüentemente, deixa de existir uma ideia tão clara de que forma os comportamentos (processos de equipa) influenciam a performance que existiu.

Por outro lado, na literatura, o processo de planeamento adquire particular relevância por ser uma das formas de criar e aumentar os modelos mentais partilhados nas equipas (Stout et al 1999; Stout, Cannon-Bowers, & Salas, 1996) que, por sua vez, fornecem um entendimento comum que resulta na utilização mais eficaz de estratégias de comunicação, coordenação e performance (Stout et al 1999), sobretudo no caso de tarefas interdependentes (Zaccaro & Perez, 1995).

Nesse seguimento, poderão existir outras variáveis, como o caso das cognições de equipa, que são importantes e podem influenciar a relação entre planeamento e eficácia e que, futuramente, devem ser incluídas e estudadas nos modelos.

Relativamente ao modelo de moderação, ao contrário do postulado na hipótese 2, a liderança temporal não modera a relação entre os *pacing styles* e planeamento.

Efetivamente, a literatura sobre a liderança temporal, ainda que escassa, tem mostrado que esta funciona muitas vezes como um compensador que das atividades que a equipa não

consegue ter (e.g. Mohammed & Nadkarni, 2011). Nesse sentido, estudos defendem que profissionais cujo estilo se aproxima do deadline possuem poucas estratégias de autorregulação temporal (McCown et al., 1987) e, como tal, necessitam de maior influência externa, por parte do líder, que neste caso fornece a organização e estruturação temporal que os elementos adeptos deste estilo não possuem. Da mesma forma, Gevers e Demerouti (2013) verificaram que em estilos que possuem mais mecanismos de autorregulação (como o caso do “constant action style”), a influência do líder torna-se desnecessária e pouco notória. No mesmo sentido, Santos, Passos, Uitdewilligen e Nübold (2016) verificaram, por exemplo, que as cognições temporais partilhadas podem servir como substituto da liderança temporal, aumentando a performance.

Nesse sentido, uma vez que o contexto do estudo engloba apenas equipas de consultoria que, à partida, possuem uma forma muito própria e estruturada de trabalhar dada a complexidade e competitividade das tarefas, a não moderação poderá significar que a questão do tempo já é uma questão muito premente no trabalho em equipa, podendo existir outros fatores e mecanismos utilizados pela equipa que a coordenam implicitamente e compensam o papel da liderança, diminuindo a necessidade e o impacto dos comportamentos do líder nos ritmos de trabalho.

Verificou-se, ainda assim, a existência de um efeito principal positivo da liderança temporal quer no planeamento deliberado quer no planeamento contingencial em todos os modelos. Estes resultados demonstram que o facto de o líder ter um maior foco na questão temporal do trabalho, com a preocupação de ajustar com a equipa a questão dos prazos e dos tempos, ajuda as equipas a desenvolverem comportamentos de gestão temporal no que diz respeito aos dois tipos de planeamento. Mais concretamente, estes resultados evidenciam que os comportamentos do líder promovem os comportamentos da equipa em termos da definição do planeamento para a execução do seu trabalho, quer seja aquele para cumprir quer nos planos alternativos.

Estes resultados apoiam a literatura que demonstra que os comportamentos do líder influenciam os processos de equipa (Zaccaro e colaboradores, 2001). Além disso, são consistentes com as conclusões de Maruping e colaboradores (2015) que demonstraram que a liderança temporal auxilia os membros das equipas a beneficiarem da pressão temporal, encarando-a como fator motivador e definindo um plano de ação coerente com o tempo disponível.

Existiu também um efeito negativo dos *pacing styles* no planeamento deliberado, mas não no planeamento contingencial. Estes resultados sugerem que quanto mais as equipas preferem realizar a maior parte do trabalho num período mais próximo do deadline, menos

desenvolvem um tipo de planeamento principal antes de iniciar o projeto. Efetivamente, em concordância com Gevers e colaboradores (2009) que relatam que elementos cujos estilos refletem “deadline action style” não possuem tempo para rever as tarefas uma vez que as realizam em cima da deadline, é possível pensar que o facto das equipas começarem as tarefas junto ao prazo estabelecido leva a que não tenham tempo de planear pois têm de executar, o que se intensifica sendo as tarefas cada vez mais complexas.

Além disso, estes resultados permitem suportar a investigação que associa o “deadline action style” a maior tolerância ao risco e otimismo face a cumprimentos de prazos (Claessens, 2004; Gevers & Demerouti, 2013; Gevers et al., 2006, 2009, 2015), o que reflete uma menor utilização de mecanismos de gestão temporal (Gevers & Demerouti, 2013), além de estar negativamente relacionados com o estabelecimento de metas e preferência pelas dimensões de organização de gestão do tempo Gevers et al. (2015).

Estes resultados encontram, assim, suporte e evidência na literatura, uma vez que é coerente que indivíduos com maior tolerância ao risco e ausência de mecanismos de gestão temporal não executem planeamento das tarefas.

Ainda assim, uma vez que estudos sobre os ritmos de trabalho demonstram que ritmos de trabalho que refletem o “early action style” e o “constant action style” estão associados a profissionais que demonstram aversão ao risco, utilizam estratégias de gestão de tempo, planeiam as suas atividades consoante determinado deadline, têm preferência por ordem e previsibilidade (Claessens, 2004; Gevers & Demerouti, 2013; Gevers et al., 2006, 2009, 2015), seria de esperar a existência de um efeito significativo negativo entre os *pacing styles* e o planeamento contingencial, por forma a conseguirem controlar o seu trabalho de melhor forma. No entanto, tal não se verificou.

Uma possível explicação para esse resultado prende-se com o facto de o planeamento contingencial estar muito menos relacionado com a ação do que o planeamento deliberado, tratando-se no fundo de um plano sobre o plano inicial e, portanto, os resultados demonstram que provavelmente está menos dependente destes estilos individuais de ritmos de trabalho.

Em estudos futuros poderia estudar-se a questão da aversão ao risco para verificar a relação com o estabelecimento de um tipo de planeamento contingencial.

Relativamente às hipóteses de mediação moderada, não existiram evidências que permitissem suportar que a liderança temporal modera a força relação entre *pacing styles* e desempenho via planeamento.

No que diz respeito à discrepância de resultados entre a dimensão desempenho percebida pelo líder e pelos colaboradores, importa tecer algumas considerações.

A utilização de uma diferente fonte de recolha de informação (utilizando, neste caso, a percepção do líder num questionário diferente) constitui um ponto positivo deste estudo e prende-se com o facto de vários investigadores concordarem e alertarem para o problema da variação do método comum (i.e. a variação das respostas atribuível ao método de medição e não aos construtos que as medidas representam) (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Por forma a contornar este problema e obter resultados mais fiáveis que demonstrassem efetivamente que determinadas variáveis estavam ou não relacionadas, utilizámos duas fontes de informação.

Tratando-se da dimensão performance, não seria de esperar uma discrepância tão notória entre aquilo que são os resultados da equipa e a avaliação do líder.

Se por um lado estes resultados e estas evidências enfatizam a importância de serem utilizadas diferentes fontes na avaliação de determinados construtos, por outro alertam para o facto de que nem sempre as pessoas, mesmo trabalhando na mesma equipa, terem uma mesma percepção e o líder nem sempre acompanhar todas as dimensões. Nesse sentido, estas avaliações e percepções incongruentes entre chefia e equipa acerca do desempenho podem traduzir-se em problemas no futuro uma vez que avaliações mais positivas ou mais negativas impactam na forma como a equipa lida com isso.

Noutra perspectiva, os resultados incongruentes com as evidências na literatura permitem também questionar o facto de muitos estudos usarem a mesma fonte de informação para avaliar relações entre variáveis, o que consequentemente cria um enviesamento de métodos comuns, aumentando o efeito que efetivamente determinada relação tem na realidade.

Por fim, em jeito de conclusão, é importante refletir para o facto de muitos dos estudos que apontam para a existência de uma relação entre as variáveis (quer seja esta positiva ou negativa), serem estudos correlacionais. Nesse sentido, uma vez que não traduzem relações de causalidade, é possível discutir-se se efetivamente existe ou não essa influência. Nesse seguimento, a ausência de resultados nesta dissertação chama a atenção para a procura de variáveis moderadoras que possam de alguma forma explicar por que razão em algumas circunstâncias as relações funcionam.

Limitações

Uma vez que este estudo teve por base o nível equipa, a principal limitação prende-se com o facto de a amostra conter um número reduzido de equipas ($n=55$), o que possivelmente

condicionou as análises e respetivos resultados. Uma amostra maior poderia, potencialmente, ter levado a conclusões mais representativas da realidade deste contexto.

No que diz respeito ao método de recolha de dados, uma vez que a consultoria é caracterizada por grande complexidade e competitividade, deixando pouco tempo para a realização de tarefas extra-trabalho, salienta-se a dimensão um pouco extensa do questionário dos colaboradores por englobar as variáveis dos vários investigadores inseridos neste projeto.

Além disso, apesar das estratégias para diminuir este receio (como a entrega de envelopes), existiu alguma relutância por parte das equipas a responder aos questionários, sobretudo quando estes foram entregues pelo CEO da empresa ou pelas chefias, o que se traduziu muitas vezes na omissão de determinadas respostas como a idade e cargo/função e pode, em certo ponto, ter condicionado algumas respostas.

Relativamente à operacionalização das medidas, pode ser considerado uma limitação o uso de uma versão mais curta de um item da escala de planeamento contingencial (“Utiliza a lógica “if-then” no desenvolvimento dos projetos onde estou inserido.”). De facto, os autores sugeriam que o item contivesse um exemplo da lógica “se/então”, (e.g., “Utiliza a lógica “if-then” no desenvolvimento dos projetos onde estou inserido (i.e., se isto acontecer, então faremos aquilo)”), sendo que a ultima parte foi acrescentada pelos autores após um teste preliminar da escala, por forma a aumentar a clareza na interpretação do item (DeChurch & Haas, 2008). A não utilização desta versão pode ter reduzido o entendimento do item.

Pode também ter existido alguma desejabilidade social na resposta dos membros das equipas acerca dos *pacing styles*, uma vez que ritmos próximos do deadline ainda são associados a atitudes negativas como a procrastinação.

Relativamente à análise de dados, a agregação das repostas individuais para o nível equipa constitui uma limitação no sentido de que, por vezes, a média das respostas das equipas pode não traduzir uma boa representação da realidade de respostas individuais, ainda que esta questão tenha sido minimizada através do cálculo do índice de James.

Implicações práticas

Apesar de, globalmente, o estudo não ter apresentado resultados significativos que permitissem suportar as hipóteses elaboradas, o modelo apresenta evidências relevantes e transferíveis para o trabalho nas organizações e, particularmente, para o trabalho em equipa.

Efetivamente, os resultados evidenciam e permitiram suportar a ideia de que trabalhar em equipa significa que as pessoas podem ter diferentes ritmos e isso tem implicações diretas

nos processos de equipa, inclusive no caso particular do planeamento. Dada a direção da relação (quanto mais próximo do “deadline action style” menos se desenvolve algum tipo de planeamento deliberado), é possível que equipas cuja definição de planeamento seja uma tarefa importante e fulcral para o trabalho, possam ter a necessidade e a consciência de que devem incluir elementos com ritmos mais precoces.

A liderança, por sua vez, como referido anteriormente, possui influência nos processos de equipa (Zaccaro e colaboradores, 2001). O papel fundamental que esta exerceu sobre o planeamento, quer deliberado quer contingencial, atuando como um mecanismo que auxilia na gestão e organização temporal, enfatiza a necessidade do líder se focar em comportamentos temporais. A preparação de estratégias de treino/formação para os cargos de liderança, por exemplo, deve ter em conta, neste sentido, a importância de inclusão de comportamentos que passem pela definição de quando e como o trabalho será feito (timings, prazos, programação/agendamento, fluxo de trabalho) (Morgeson, DeRue, & Karam, 2009).

Ainda relativamente à liderança, a discrepância encontrada entre as perceções dos colaboradores e do líder nas respostas referentes à eficácia (desempenho), com possíveis consequências negativas, demonstra que, muitas vezes, os líderes estão afastados daquilo que é a realidade da equipa, ocupando uma posição externa que não os deixa conscientes das dinâmicas internas do grupo. Esta diferente visão tem impacto em diferentes perceções acerca daquilo que é importante no trabalho.

Assim, os resultados demonstram que é de extrema importância que estes acompanhem de forma mais próxima o que se passa nas equipas e debatam abertamente aquilo que são os critérios de desempenho a que os elementos das equipas devem obedecer. O frequente *feedback* pode também ser outra estratégia para diminuir este *gap* de perceções.

No que diz respeito ao planeamento, os resultados evidenciaram que, de facto, muitas vezes há resultados mais consistentes e significativos para o planeamento deliberado do que para o contingencial, tal como se verificou neste estudo, o que pode indicar que as equipas já estão conscientes da importância do planeamento no seu trabalho, mas menos conscientes sobre planear formas de trabalho alternativas, antecipando possíveis constrangimentos (planos b).

Se for determinante para a equipa a formulação de planos alternativos, este resultado sugere que tem de haver uma maior atenção neste processo, criando, eventualmente, necessidade de treino específico onde haja um especial enfoque neste processo, alertando e demonstrando os benefícios do mesmo para a adaptação e desempenho.

É importante salientar, ainda assim, que este estudo se cingiu especificamente ao contexto de empresas de consultoria e auditoria, pelo que estes resultados podem não ser replicados em contextos diferentes.

Investigação futura

Na discussão dos resultados e na secção das limitações deste estudo, previamente apresentadas, foram apontadas algumas sugestões de investigações futuras em articulação com as interpretações e explicações expostas.

Em primeiro lugar, tendo em conta a escassa literatura e investigação acerca de alguns construtos abordados nesta dissertação, é fundamental continuar a investigar a temática da liderança temporal, *pacing styles* e planeamento, alargando o estudo para outras áreas que não sejam a consultoria e a auditoria. Ainda assim, com base nas limitações referidas anteriormente, em futuros estudos a amostra deve compreender um universo maior.

Uma vez que muitos dos estudos nesta área que demonstram a existência de relações entre as variáveis são estudos correlacionais, surge a dúvida se efetivamente existe ou não essa influência, e, como tal, é necessário procurar outras variáveis moderadoras que possam, de alguma forma, explicar por que razão em algumas circunstâncias determinadas relações funcionam e noutras circunstâncias não.

Por outro lado, estas contradições nos resultados alertam para a necessidade de ser preciso desenvolver mais estudos experimentais na área da gestão de equipas e comportamento organizacional que permitam ter uma ideia mais concreta sobre que tipo de influência estas variáveis efetivamente têm entre si.

Dada a discrepância entre as perceções dos colaboradores e do líder nas respostas referentes a eficácia (desempenho), salienta-se a necessidade de aprofundar o estudo da perceção dos membros da equipa comparativamente à perceção do líder, uma vez que as diferentes perceções podem ter consequências na forma como o trabalho é realizado. Nesse seguimento, seria também interessante estudar a eficácia não só tendo por base uma dimensão mais subjetiva (perceções) mas também incluir uma dimensão mais objetiva com indicadores concretos de desempenho.

No que diz respeito ao planeamento, seria pertinente explorar se existe uma relação curvilínea do mesmo, partindo do pressuposto que este processo de equipa pode ter um nível ótimo, a partir do qual se torna disfuncional e possui impactos negativos na eficácia. Em consonância com esta sugestão seria também pertinente incluir *pacing styles* em forma de u e

u invertido, estudando relações não lineares entre os ritmos de trabalho e o planeamento. Esta sugestão parte do princípio que equipas que começam a trabalhar logo numa fase precoce não têm tempo de planear o trabalho enquanto, no polo oposto, equipas com ritmos próximos do deadline não planeiam, pois o tempo escasso só lhes permite executar. Nesse sentido, é possível pensar que seria ideal ter um ponto intermédio.

Em concordância com Lei e colaboradores (2016) que defendem que o processo de planeamento não ocorre para todas as atividades na fase de transição, mas sim em situações de rotina, é importante controlar essa questão em investigações futuras.

Por outro lado, importa também incluir futuramente nos modelos algumas variáveis que a literatura demonstra que influenciam a relação entre planeamento e eficácia, como o caso das cognições de equipa.

Por fim, os resultados demonstraram a existência de um efeito principal negativo entre *pacing styles* e o planeamento deliberado. Uma vez que a literatura demonstra que ritmos de trabalho mais precoces estão associados a profissionais que demonstram aversão ao risco e têm preferência por ordem e previsibilidade (Claessens, 2004; Gevers & Demerouti, 2013; Gevers et al., 2006, 2009, 2015), seria de esperar também a existência de um efeito significativo negativo entre os *pacing styles* e o planeamento contingencial, o que não se verificou. Como tal, seria oportuno no futuro controlar a variável aversão ao risco de modo a verificar possíveis efeitos neste tipo de planeamento.

Bibliografia

- Ancona, D. G., Goodman, P. S., Lawrence, B. S., & Tushman, M. L. (2001). Time: A New Research Lens. *Academy of Management Review*, 26(4), 645–663. doi:10.5465/amr.2001.5393903
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182.
- Barry, B., & Stewart, G. L. (1997). Composition, process, and performance in self-managed groups: The role of personality. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 62–78. doi:10.1037/0021-9010.82.1.62
- Bartel, C.A. & Milliken, F.J., (2014). Perceptions of time in work groups: Do members develop shared cognitions about their temporal demands? *Time in Groups*, pp.87–109. Available at: [http://dx.doi.org/10.1016/s1534-0856\(03\)06005-5](http://dx.doi.org/10.1016/s1534-0856(03)06005-5).
- Becker, T. E. (2005). Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations. *Organizational Research Methods*, 8, 274–289.
- Biemann, T., Cole, M. S., & Voelpel, S. (2012). Within-group agreement: On the use (and misuse) of r_{wg} and $r_{wg(j)}$ in leadership research and some best practice guidelines. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 66–80. doi:10.1016/j.leaqua.2011.11.006
- Blount, S., & Janicik, G. (2002). Getting and staying in-pace: The "In-synch" preference and its implications for work groups. *Research on managing groups and teams*, 4, 235 - 266. doi:10.1016/s1534-0856(02)04010-0
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Salas, E., Pierce, L., & Kendall, D. (2006). Understanding team adaptation: A conceptual analysis and model. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1189–1207. doi:10.1037/0021-9010.91.6.1189
- Chen, J., & Nadkarni, S. (2016). It's about Time! CEOs' Temporal Dispositions, Temporal Leadership, and Corporate Entrepreneurship. *Administrative Science Quarterly*, 1-13.
- Claessens, B.J.C., Van Eerde, W., Rutte, C.G., & Roe, R.A. (2004). Planning behavior and perceived control of time at work. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 937–950.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management*, 23(3), 239–290. doi:10.1177/014920639702300303

- Cole, M. S., Walter, F., & Bruch, H. (2008). Affective mechanisms linking dysfunctional behavior to performance in work teams: A moderated mediation study. *Journal of Applied Psychology, 93*(5), 945–958. doi:10.1037/0021-9010.93.5.945
- Crossan, M., Vieira da Cunha, J., Cunha, M. P. E., & Vera, D. (2002). Time and Organizational Improvisation. *SSRN Electronic Journal, 30*, 129–145. doi:10.2139/ssrn.881839
- Das, T. K. (2004). Strategy and time: Really recognizing the future. In H. Tsoukas and J. Shepherd (eds.), *Managing the Future: Foresight in the Knowledge Economy*: 58–74. Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell.
- De Vasconcellos, V. C. (2017). Time Pressure, Pacing Styles, and Polychronicity: Implications for Organizational Management. *Organizational Psychology and Evidence-Based Management, 205–225*. doi:10.1007/978-3-319-64304-5_11
- DeChurch, L. A., & Haas, C. D. (2008). Examining Team Planning Through an Episodic Lens. *Small Group Research, 39*(5), 542–568. doi:10.1177/1046496408320048
- Dewitte, S., & Schouwenburg, H. C. (2002). Procrastination, temptations, and incentives: the struggle between the present and the future in procrastinators and the punctual. *European Journal of Personality, 16*(6), 469–489. doi:10.1002/per.461
- Gersick, C. J. G. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal, 31*(1), 9-41.
- Gersick, C. J. G. (1989). Marking time: Predictable transitions in task groups. *Academy of Management Journal, 32*, 274-309.
- Gevers, J. M., Rutte, C. G., & van Eerde, W. (2006). Meeting Deadlines in Work Groups: Implicit and Explicit Mechanisms. *Applied Psychology: An International Review, 55*(1): 52-72. doi:10.1037/e518632013-316.
- Gevers, J. M. P., Claessens, B. J. C., Eerde, van, W. & Rutte, C. G. (2009). Pacing styles, personality and performance. In R. A. Roe, M.J. Waller & S. R. Clegg (Eds.), *Time in organizational research* (pp. 80-102). (Routledge studies in management, organisation and society, No. 3). London: Routledge.
- Gevers, J. M. P., & Demerouti, E. (2013). How supervisors' reminders relate to subordinates' absorption and creativity. *Journal of Managerial Psychology, 28*(6), 677-698.
- Gevers, J. M. P., Mohammed, S. & Baytalskaya, N. (2015). The conceptualisation and measurement of pacing styles. *Applied Psychology: An International Review, 64*(3), 499-540.
- Gevers, J. M. P., & Peeters, M. A. G. (2009). A pleasure working together? The effects of dissimilarity in team member conscientiousness on team temporal processes and

- individual satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 30(3), 379–400. doi:10.1002/job.544
- Gevers, J. M. P., Rutte, C. G., & van Eerde, W. (2006). Meeting deadlines in work groups: Implicit and explicit mechanisms. *Applied Psychology: An International Review*, 55, 52-72.
- Gevers, J. M. P., van Eerde, W., & Rutte, C. G. (2001). Time pressure, potency, and progress in project groups. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(2), 205–221. doi:10.1080/13594320143000636
- González-Romá, V., Fortes-Ferreira, L., & Peiró, J. M. (2009). Team climate, climate strength and team performance. A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 511-536. doi:10.1348/096317908x370025
- Hackman, J. R. (1983). A normative model of work team effectiveness, Yale School of Organization and Management,
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams em J. W. Lorsch (Eds.). Handbook of organizational behaviour: 315-342. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hackman, J. R. (1990). Groups that work (and those that don't). In: Hirokawa, R. Y. and J. Keyton. Perceived facilitators and inhibitors of effectiveness in organizational work teams. *Management Communication* 8, 424-446.
- Hackman, J. R., & Morris, C. G. (1975). Group Tasks, Group Interaction Process, and Group Performance Effectiveness: A Review and Proposed Integration. *Advances in Experimental Social Psychology*, 8, 45–99. doi:10.1016/s0065-2601(08)60248-8
- Hackman, J. R., & Walton, R. E. (1986). Leading groups in organizations. In P. S. Goodman & Associates (Eds.), *Designing effective work groups*: 72-119. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hayes, A. F. (2013). *Methodology in the social sciences. Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York, NY, US: Guilford Press.
- Higgins, E. T. (1998). Promotion and Prevention: Regulatory Focus as A Motivational Principle. *Advances in Experimental Social Psychology*, 30, 1–46. doi:10.1016/s0065-2601(08)60381-0
- Hyatt, D. E., & Ruddy, T. M. (1997). An examination of the relationship between work group characteristics and performance: once more into the breach. *Personnel Psychology*, 50(3), 553–585. doi:10.1111/j.1744-6570.1997.tb00703.x

- 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*(1), 517–543. doi:10.1146/annurev.psych.56.091103.070250
- Janicik, G. A., & Bartel, C. A. (2003). Talking about time: Effects of temporal planning and time awareness norms on group coordination and performance. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, *7*(2), 122–134. doi:10.1037/1089-2699.7.2.122
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1993). r-sub(wg): An assessment of within-group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology*, *78*(2), 306–309. doi:10.1037/0021-9010.78.2.306
- Jex, S. M., & Elacqua, T. C. (1999). Time management as a moderator of relations between stressors and employee strain. *Work & Stress*, *13*(2), 182–191. doi:10.1080/026783799296138
- Johnson, R. E., Chang, C.-H. D., & Yang, L.-Q. (2010). Commitment and Motivation at Work: the Relevance of Employee Identity and Regulatory Focus. *Academy of Management Review*, *35*(2), 226–245. doi:10.5465/amr.35.2.zok226
- Kane, T. D., Zaccaro, S. J., Tremble, T. T., Jr., & Masuda, A. D. (2002). An examination of the leader's regulation of groups. *Small Group Research*, *33*, 65–120.
- Kozlowski, S. W. J., Gully, S. M., Nason, E. R., & Smith, E. M. (1999). Developing adaptive teams: A theory of compilation and performance across levels and time. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of work performance: Implications for staffing, personnel actions, and development*, 240-292. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work Groups and Teams in Organizations. *Handbook of Psychology*. doi:10.1002/0471264385.wei1214
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological Science in the Public Interest*, *7*(3), 77–124. doi:10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x
- Lei, Z., Waller, M. J., Hagen, J., & Kaplan, S. (2016). Team Adaptiveness in Dynamic Contexts: Contextualizing the Roles of Interaction Patterns and In-Process Planning. *Group & Organization Management*, *41*(4), 491–525.
- LePine, J. A., Piccolo, R. F., Jackson, C. L., Mathieu, J. E. & Saul, J. R. (2008). A meta-analysis of teamwork processes: Tests of a multidimensional model with relationships with team effectiveness criteria. *Personnel Psychology*, *61*(2), 273–307. doi:10.1111/j.1744-6570.2008.00114.x

- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). A theory of goal setting and task performance. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Lockwood, P., Jordan, C. H., & Kunda, Z. (2002). Motivation by positive or negative role models: Regulatory focus determines who will best inspire us. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(4), 854–864. doi:10.1037/0022-3514.83.4.854
- Macan, T. H. (1994). Time management: Test of a process model. *Journal of Applied Psychology*, 79, 381–391.
- Macan, T. H. (1996). Time-management training: Effects on time behaviors, attitudes, and job performance. *Journal of Psychology*, 130, 229–236.
- Macan, T. H., Shahani, C., Dipboye, R. L., & Philips, A. P. (1990). College students' time management: correlations with academic performance and stress. *Journal of Educational Psychology*, 82, 760–768.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence Limits for the Indirect Effect: Distribution of the Product and Resampling Methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99–128. doi:10.1207/s15327906mbr3901_4
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes. *The Academy of Management Review*, 26(3), 356. doi:10.2307/259182
- Marques-Quinteiro, P., Cural, L., Passos, A. M., & Lewis, K. (2013). And now what do we do? The role of transactive memory systems and task coordination in action teams. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 17(3), 194–206. doi:10.1037/a0033304
- Maruping, L. M., Venkatesh, V., Thatcher, S.M. B., Patel, P. C. (2015). Folding under pressure or rising to the occasion? Perceived time pressure and the moderating role of team temporal leadership. *Academy of Management Journal*, 58, 1313-1333. doi:10.5465/amj.2012.0468
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future. *Journal of Management*, 34(3), 410–476. doi:10.1177/0149206308316061
- Mathieu, J. E., & Schulze, W. (2006). The Influence of Team Knowledge and Formal Plans on Episodic Team Process-Performance Relationships. *Academy of Management Journal*, 49(3), 605–619. doi:10.5465/amj.2006.21794678

- McCown, W., Petzel, T., & Rupert, P. (1987). An experimental study of some hypothesized behaviors and personality variables of college student procrastinators. *Personality and Individual Differences, 8*(6), 781–786. doi:10.1016/0191-8869(87)90130-9
- McGrath, J. E. (1962). Leadership behavior: Some requirements for leadership training. Washington, DC: U.S. Civil Service Commission.
- McGrath, J. E. 1964. Social psychology: A brief introduction. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- McGrath, J. E. (1984). Groups: interaction and performance. Englewood Cliffs, NJ: PrenticeHall.
- McGrath, J. E. (1991). Time, Interaction, and Performance (TIP). *Small Group Research, 22*(2), 147–174. doi:10.1177/1046496491222001
- McGrath, J. E., Arrow H, & Berdahl, J. L. (2000). The study of groups: past, present, and future. *Personality and Social Psychology Review, 4*, 95–105.
- McGrath, J.E., & O'Connor, K.M. (1996). Temporal issues in work groups. In M.A. West (Ed.), *Handbook of work group psychology* (pp. 25–52). Chichester: John Wiley & Sons.
- Mohammed, S., & Harrison, D. 2007. Diversity in temporal portfolios: How time-based individual differences can affect team performance. In A. Shipp (chair) & A. Bluedorn (co-chair), *The subtle influence of time on individuals and teams. A symposium presented at the Academy of Management conference, Philadelphia.*
- Mohammed, S., & Nadkarni, S. (2011) Temporal diversity and team performance: The moderating role of team temporal leadership. *Academy of Management Journal, 54*(3): 489–508.
- Moreland, R. L. (1996). Lewin's legacy for smallgroups research. *Systems Practice, 9*(1), 7–26.
- Morgan, B. B., Salas, E., & Glickman, A. S. (1993). An Analysis of Team Evolution and Maturation. *The Journal of General Psychology, 120*(3), 277–291. doi:10.1080/00221309.1993.9711148
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2009). Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes. *Journal of Management, 36*(1), 5–39. doi:10.1177/0149206309347376
- Orasanu, J. M. (1990). Shared mental models and crew decision making (CSL Tech. Report No. 46). Princeton, NJ: Princeton University, Cognitive Science Laboratory.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended

- remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. doi:10.1037/0021-9010.88.5.879
- Ramos-Villagrasa, P. J., Passos, A. M., & García-Izquierdo, A. L. (2018). From Planning to Performance: The Adaptation Process as a Determinant of Outcomes. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 55(1), 96–114. doi:10.1177/0021886318807484
- Rastegary, H., & Landy, F. J. (1993). The Interactions among Time Urgency, Uncertainty, and Time Pressure. *Time Pressure and Stress in Human Judgment and Decision Making*, 217–239. doi:10.1007/978-1-4757-6846-6_15
- Rosen, M. A., Bedwell, W. L., Wildman, J. L., Fritzsche, B. A., Salas, E., & Burke, C. S. (2011). Managing adaptive performance in teams: Guiding principles and behavioral markers for measurement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 107–122. doi:10.1016/j.hrmr.2010.09.003
- Santos, C. M., Passos, A. M., Uitdewilligen, S., & Nübold, A. (2016). Shared temporal cognitions as substitute for temporal leadership: An analysis of their effects on temporal conflict and team performance. *The Leadership Quarterly*, 27 (4), 574-587. doi:10.1016/j.leaqua.2015.12.002
- Sonnentag, S. (2012). Time in organizational research: Catching up on a long neglected topic in order to improve theory. *Organizational Psychology Review*, 2, 361-368. doi: 10.1177/2041386612442079
- Steiner, I. D. (1972). *Group process and productivity*. New York: Academic Press.
- Stout, R. J., Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. (1996). The role of shared mental models in developing team situational awareness: Implications for training. *Training Research Journal*, 2, 86–116.
- Stout, R. J., Cannon-Bowers J. A., Salas E., & Milanovich D. M. (1999). Planning, shared mental models, and coordinated performance: an empirical link is established. *Human Factors*, 41 (1):61–71.
- Stout, R. J., & Salas, E. (1993). The Role of Planning in Coordinated Team Decision Making: Implications for Training. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 37(18), 1238–1242. doi:10.1177/154193129303701808
- Tesluk, P. E., & Mathieu, J. E. (1999). Overcoming roadblocks to effectiveness: Incorporating management of performance barriers into models of work group effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 84, 200-217.
- Tripoli, A.M. (1998). Planning and allocating: Strategies for managing priorities in complex jobs. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(4), 455–476.

- Tukel, O. I., & Rom, W. O. (1998). Analysis of the characteristics of projects in diverse industries. *Journal of Operations Management*, *16*(1), 43–61. doi:10.1016/s0272-6963(97)00016-8
- Van der Erve, M. 2004. Temporal leadership. *European Business Review*, *16*, 605–617.
- Waller, M. J., Conte, J. M., Gibson, C. B., & Carpenter, M. A. (2001). The Effect of Individual Perceptions of Deadlines on Team Performance. *The Academy of Management Review*, *26*(4), 586. doi:10.2307/3560243
- Weingart, L. R. (1992). Impact of group goals, task component complexity, effort, and planning on group performance. *Journal of Applied Psychology*, *77*(5), 682–693. doi:10.1037/0021-9010.77.5.682
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, *12*(4), 451–483. doi:10.1016/s1048-9843(01)00093-5

Anexos

Anexo A – Questionário dos colaboradores

QUESTIONÁRIO AOS COLABORADORES

1. Este questionário insere-se num projeto de investigação levado a cabo por um grupo de investigadores do ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, focado na eficácia do trabalho em equipa em contexto de empresas de consultoria e auditoria. O principal objetivo deste projeto é identificar os fatores relacionados com o trabalho em equipa que contribuem para a eficácia dos projetos realizados e para a satisfação, quer dos clientes, quer dos próprios consultores.
2. Os dados recolhidos serão exclusivamente analisados pela equipa de investigação, estando garantido o anonimato.
3. As perguntas estão construídas de modo a que apenas tenha de assinalar a resposta que lhe parecer mais adequada. Procure responder sem se deter demasiadamente em cada questão.
4. Não há respostas certas ou erradas. O que nos interessa é exclusivamente a sua opinião pessoal.
5. Para cada pergunta existe uma escala. Pode utilizar qualquer ponto da escala desde que o considere adequado.
6. Responda a todo o questionário de seguida, sem interrupções.

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

Obrigado pela sua colaboração!

Para responder a este questionário pense no projeto de consultoria/ auditoria em que está atualmente envolvido e na equipa em que está a trabalhar

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

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

A nossa equipa é eficaz...

1.	A levar a cabo ações criativas para resolver problemas para os quais não há respostas fáceis ou diretas.	1	2	3	4	5	6	7
2.	A encontrar formas inovadoras de lidar com situações inesperadas.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Em ajustar-se e lidar com situações imprevistas, mudando rapidamente de foco e tomando as medidas adequadas.	1	2	3	4	5	6	7
4.	A desenvolver planos de ação alternativos, num curto espaço de tempo, para lidar com imprevistos.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Na procura e desenvolvimento de novas competências para dar resposta a situações/ problemas.	1	2	3	4	5	6	7
6.	A ajustar o estilo pessoal de cada membro ao da equipa como um todo.	1	2	3	4	5	6	7

Papel dos *pacing styles*, liderança e processos de planeamento na eficácia das equipas

7.	Na melhoria das relações interpessoais tendo em consideração as necessidades e aspirações de cada membro.	1	2	3	4	5	6	7
8.	A manter o foco mesmo quando lida com várias situações e responsabilidades.	1	2	3	4	5	6	7

2. As seguintes afirmações referem-se a **sentimentos** que algumas equipas têm **em relação ao seu trabalho**. Utilize, por favor, a mesma escala apresentada anteriormente.

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

3. As questões que se seguem dizem respeito à forma como a sua **equipa trabalha e funciona**. Utilize, por favor, a mesma escala.

Nós, enquanto equipa...

1.	Debatemos entre todos sobre a melhor forma de realizar o trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Reunimos com frequência para assegurar uma cooperação e comunicação efetiva.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Temos o cuidado de dar uns aos outros informação relacionada com o trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Antecipamos o que cada membro da equipa faz/precisa em determinado momento	1	2	3	4	5	6	7
5.	Ajustamos o comportamento para nos anteciparmos às ações dos outros membros	1	2	3	4	5	6	7
6.	Sincronizamos o trabalho entre nós, reduzindo a comunicação ao mínimo indispensável	1	2	3	4	5	6	7
7.	Temos a mesma forma de pensar	1	2	3	4	5	6	7
8.	Possuímos o mesmo conhecimento e competências	1	2	3	4	5	6	7
9.	Vemos o mundo da mesma forma	1	2	3	4	5	6	7
10.	Estamos de acordo acerca do que está certo e errado	1	2	3	4	5	6	7

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

Nunca	Raramente	Poucas vezes	Às vezes	Muitas vezes	Quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5	6	7

Papel dos *pacing styles*, liderança e processos de planeamento na eficácia das equipas

1.	Existem conflitos pessoais entre os membros da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Existe atrito entre os membros da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Existe conflito de ideias entre os membros da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Existe desacordo entre os membros sobre a forma de distribuir o tempo disponível na realização de tarefas.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Existe confronto de opiniões sobre o trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Existe desacordo na equipa em relação às ideias expressas por alguns membros.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Existe desacordo entre os membros sobre o tempo que é necessário despender para realizar as tarefas.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Os conflitos pessoais são evidentes.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Os membros da equipa estão em desacordo em relação à rapidez com que as tarefas devem ser realizadas.	1	2	3	4	5	6	7

5. As questões que se seguem dizem respeito ao **comportamento do líder**. Utilizando a mesma escala, indique, com que **frequência** o líder manifesta cada um dos seguintes comportamentos:

1.	Relembra os membros sobre prazos importantes/a data limite para tomarem uma decisão	1	2	3	4	5	6	7
2.	Estabelece prioridades para as tarefas e distribui o tempo para cada uma	1	2	3	4	5	6	7
3.	Prepara e desenvolve atempadamente planos para contingências para ultrapassar eventuais problemas.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Insiste para os membros terminarem as tarefas a tempo	1	2	3	4	5	6	7
5.	Estabelece prazos para avaliar o progresso da equipa	1	2	3	4	5	6	7
6.	É eficaz a coordenar a equipa de forma a cumprir os objetivos e os prazos estabelecidos	1	2	3	4	5	6	7
7.	Acompanha a equipa para que o trabalho seja concluído dentro do prazo							

6. Pense agora na forma como a **sua equipa trabalha** e indique em que medida concorda com cada uma das seguintes afirmações. Utilize, por favor, a escala seguinte:

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

1.	Partilhamos entre nós os relatórios e documentos oficiais relacionados com o trabalho desenvolvido	1	2	3	4	5	6	7
2.	Aplicamos o conhecimento que temos que deriva da nossa experiência	1	2	3	4	5	6	7
3.	Fornecemos os manuais e metodologias de trabalho aos restantes membros da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Utilizamos o nosso conhecimento para resolver novos problemas	1	2	3	4	5	6	7
5.	Partilhamos a nossa experiência ou conhecimento do trabalho com os restantes membros da equipa	1	2	3	4	5	6	7

Papel dos *pacing styles*, liderança e processos de planeamento na eficácia das equipas

6.	Aplicamos o conhecimento que desenvolvemos para resolver novos problemas.	1	2	3	4	5	6	7
----	---	---	---	---	---	---	---	---

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

1.	Discutimos regularmente em que medida a equipa está a ser eficaz no seu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Alteramos os objetivos quando as circunstâncias assim o exigem.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Os métodos de trabalho da equipa são discutidos frequentemente.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Os objetivos são revistos com frequência.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Revemos com frequência a forma de abordar os problemas.	1	2	3	4	5	6	7

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

1.	A minha equipa tem um bom desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Estamos satisfeitos em trabalhar nesta equipa.	1	2	3	4	5	6	7
3.	A minha equipa é eficaz.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Não hesitaria em trabalhar com esta equipa em outros projetos.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Esta equipa poderia trabalhar bem em futuros projetos.	1	2	3	4	5	6	7
6.	A minha equipa é boa a gerar novas ideias	1	2	3	4	5	6	7
7.	Somos bons a encontrar formas criativas de resolver os problemas	1	2	3	4	5	6	7
8.	A minha equipa tem confiança que somos capazes de produzir novas ideias/ soluções	1	2	3	4	5	6	7
9.	A minha equipa tem o conhecimento e as competências para desenvolver um bom trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

9. As questões que se apresentam de seguida referem-se à forma como **a sua equipa planeia o trabalho**. Utilize, por favor, a seguinte escala:

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

A/Na minha equipa:

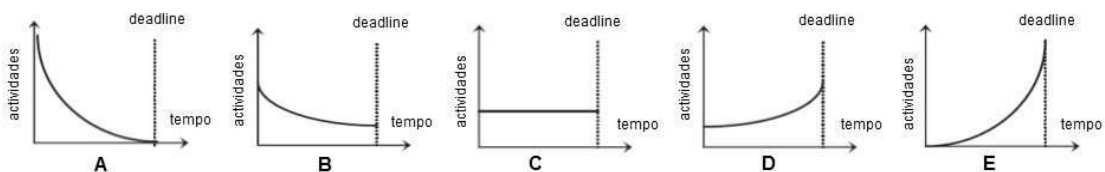
1.	Desenvolve um plano claro antes de iniciar qualquer projeto.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Identifica as tarefas que devem ser realizadas e decide quem as realiza durante o projeto.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Clarifica as expetativas dos membros sobre os seus papéis na equipa.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Utiliza a lógica "if-then" no desenvolvimento dos projetos onde estou inserido.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Especifica alternativas de ação a serem utilizadas caso o plano inicial não funcione.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Comunica planos de <i>backup</i> (Plano B) com antecedência.	1	2	3	4	5	6	7

10. As questões que se seguem dizem respeito ao **funcionamento da sua equipa**. Indique em que medida concorda ou discorda com cada uma delas. Por favor, continue a utilizar a mesma escala.

Papel dos *pacing styles*, liderança e processos de planeamento na eficácia das equipas

1.	Sempre que fazemos uma nova tarefa, paramos para pensar e questionamo-nos sobre o nosso desempenho	1	2	3	4	5	6	7
2.	No decorrer do trabalho, fazemos uma pausa regularmente para verificar nossa compreensão do problema ou situação em questão.	1	2	3	4	5	6	7
3.	No final de uma tarefa, perguntamo-nos sobre o que aprendemos com a sua realização.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Quando a informação não é clara, paramos e voltamos a analisá-la com cuidado	1	2	3	4	5	6	7

11. Pense no trabalho realizado pela sua equipa. Analise os seguintes modelos, veja a descrição de cada um deles e indique o que melhor representa **a forma como a sua equipa organiza o tempo**. Escolha **APENAS** uma opção.



Começamos logo a trabalhar e terminamos o trabalho muito antes do prazo limite

Fazemos uma parte do trabalho logo no início para podemos relaxar um pouco perto do deadline

Trabalhamos de forma contínua, dividindo as tarefas pelo tempo que temos para a sua realização

Trabalhamos de forma gradual, aumentando o ritmo de trabalho quando o prazo se aproxima

Realizamos a maior parte do trabalho num período de tempo relativamente curto antes do deadline

12. Pense agora no **projeto** em que a sua equipa está envolvido e no **suporte tecnológico (e.g., sistema de intranet, de email, de armazenamento de conhecimento e/ou de comunicação)** que têm à disposição para realizar o trabalho. Indique em que medida concorda ou discorda com cada afirmação, utilizando para tal a escala seguinte:

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

O suporte tecnológico que temos à disposição:

1.	Permite-nos realizar um trabalho conjunto independentemente da altura e do local.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Permite-nos comunicar eficazmente entre membros da equipa	1	2	3	4	5	6	7
3.	Permite-nos pesquisar e aceder à informação sempre que necessário	1	2	3	4	5	6	7
4.	Permite-nos armazenar o trabalho de forma contínua	1	2	3	4	5	6	7
5.	É adequado às tarefas diárias da minha equipa	1	2	3	4	5	6	7
6.	É bastante útil.	1	2	3	4	5	6	7

Papel dos *pacing styles*, liderança e processos de planeamento na eficácia das equipas

13. Pense agora no **projeto em que a sua equipa está envolvida**. Indique em que medida concorda ou discorda com cada afirmação, utilizando para tal a escala seguinte:

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

1.	Conhecemos em detalhe o ambiente em que o projeto se desenvolve	1	2	3	4	5	6	7
2.	Sabemos claramente as variáveis que influenciam o sucesso do projeto	1	2	3	4	5	6	7
3.	Identificamos rapidamente as alterações que podem influenciar o nosso trabalho	1	2	3	4	5	6	7
4.	Temos informação clara sobre as tarefas/ projeto que estamos a desenvolver	1	2	3	4	5	6	7

14. Pense agora no **comportamento de liderança** da sua chefia. Indique em que medida concorda com cada uma das afirmações. Por favor, utilize a escala seguinte:

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

O líder da nossa equipa...

1.	Revê resultados de desempenho relevantes com a equipa.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Monitoriza a equipa e o desempenho dos colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Diz à equipa como interpretar eventos ou situações com que a equipa se depara.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Diz à equipa como compreender (dar sentido a) eventos ou situações.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Explica à equipa o significado de eventos ou situações ambíguas.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Fornece feedback positivo quando a equipa tem um bom desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Contribui com ideias concretas para melhorar o desempenho da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Repara em falhas nos procedimentos ou trabalho desenvolvido pela equipa.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Comunica o que é esperado da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Participa na resolução de problemas com a equipa.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Assegura que a equipa tem objetivos claros de desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Encoraja a equipa a interpretar em conjunto o que acontece à equipa.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Promove a discussão, em equipa, de diferentes perspetivas sobre eventos /situações com que a equipa se depara.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Encoraja os membros da equipa a dar o seu ponto de vista sobre eventos/ situações.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Promove o desenvolvimento de um entendimento partilhado entre os membros da equipa acerca de eventos e situações com que a equipa se depara.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Encoraja a equipa a, coletivamente, dar sentido a situações ambíguas.	1	2	3	4	5	6	7
17.	Encoraja os membros da equipa a olhar de diferentes perspetivas para eventos/ situações	1	2	3	4	5	6	7
18.	O que o líder diz, muda a forma como a equipa interpreta eventos ou situações com que se depara.	1	2	3	4	5	6	7

Papel dos *pacing styles*, liderança e processos de planeamento na eficácia das equipas

19.	O que o líder diz, altera a forma como a equipa pensa sobre eventos ou situações com que se depara.	1	2	3	4	5	6	7
20.	O que o líder diz, modifica a forma como a equipa pensa sobre eventos ou situações com que se depara.	1	2	3	4	5	6	7

15. Pense agora na forma como os membros da sua equipa **trabalham uns com os outros** na realização dos projetos em que estão envolvidos. Por favor, continue a utilizar a mesma escala de resposta.

1.	Partilhamos abertamente os nossos conhecimentos uns com os outros.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Consideramos cuidadosamente todos os pontos de vista, esforçando-nos para criar soluções ótimas.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Consideramos cuidadosamente as informações fornecidas por cada elemento.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Desenvolvemos ideias e soluções melhores do que desenvolveríamos individualmente.	1	2	3	4	5	6	7
5.	É seguro correr riscos dentro da minha equipa	1	2	3	4	5	6	7
6.	Os membros da minha equipa não toleram os erros uns dos outros	1	2	3	4	5	6	7
7.	Ninguém da minha equipa atuaria deliberadamente de forma a prejudicar um membro da equipa	1	2	3	4	5	6	7

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

1. Sexo: Masculino Feminino

2. Idade: _____ anos

3. Função que exerce na empresa:

4. Há quanto tempo trabalha nesta Empresa?

Menos de 1 anos 1 a 3 anos 3 a 5 anos 5 a 7 anos Mais de 7 anos

5. Número de pessoas que trabalham na sua equipa: _____

MUITO OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!

Anexo B – Questionário do líder

QUESTIONÁRIO AO LÍDER

7. Este questionário insere-se num projeto de investigação levado a cabo por um grupo de investigadores do ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, focado na eficácia do trabalho em equipa em contexto de empresas de consultoria/ auditoria. O principal objetivo deste projeto é identificar os fatores relacionados com o trabalho em equipa que contribuem para a eficácia dos projetos realizados e para a satisfação, quer dos clientes, quer dos próprios consultores/auditores.
8. Os dados recolhidos serão exclusivamente analisados pela equipa de investigação, estando garantido o anonimato.
9. As perguntas estão construídas de modo a que apenas tenha de assinalar a resposta que lhe parecer mais adequada. Procure responder sem se deter demasiadamente em cada questão.
10. Não há respostas certas ou erradas. O que nos interessa é exclusivamente a sua opinião pessoal.
11. Para cada pergunta existe uma escala. Pode utilizar qualquer ponto da escala desde que o considere adequado.
12. Responda a todo o questionário de seguida, sem interrupções.

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

Obrigado pela sua colaboração!

Para responder a este questionário pense na EQUIPA e no projeto específico que está a liderar

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

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

1.	A equipa tem um bom desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Os membros estão satisfeitos por trabalhar na equipa.	1	2	3	4	5	6	7
3.	A equipa é eficaz.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Não hesitaria em trabalhar com esta equipa em outros projetos.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Esta equipa poderia trabalhar bem em futuros projetos.	1	2	3	4	5	6	7

2. Pense agora **no seu comportamento enquanto líder da equipa**. Por favor, utilize a mesma escala.

1.	Revê resultados de desempenho relevantes com a equipa.	1	2	3	4	5	6	7
----	--	---	---	---	---	---	---	---

Papel dos *pacing styles*, liderança e processos de planeamento na eficácia das equipas

2.	Monitoriza a equipa e o desempenho dos colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Diz à equipa como interpretar eventos ou situações com que a equipa se depara.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Diz à equipa como compreender (dar sentido a) eventos ou situações.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Explica à equipa o significado de eventos ou situações ambíguas.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Fornece feedback positivo quando a equipa tem um bom desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Contribui com ideias concretas para melhorar o desempenho da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Repara em falhas nos procedimentos ou trabalho desenvolvido pela equipa.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Comunica o que é esperado da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Participa na resolução de problemas com a equipa.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Assegura que a equipa tem objetivos claros de desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Encoraja a equipa a interpretar, em conjunto, o que acontece à equipa.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Promove a discussão, em equipa, de diferentes perspetivas sobre eventos /situações com que a equipa se depara.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Encoraja os membros da equipa a dar o seu ponto de vista sobre eventos/ situações.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Promove o desenvolvimento de um entendimento partilhado entre os membros da equipa acerca de eventos e situações com que a equipa se depara.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Encoraja a equipa a, coletivamente, dar sentido a situações ambíguas.	1	2	3	4	5	6	7
17.	Encoraja os membros da equipa a olhar de diferentes perspetivas para eventos/ situações.	1	2	3	4	5	6	7
18.	O que o líder diz, muda a forma como a equipa interpreta eventos ou situações com que se depara.	1	2	3	4	5	6	7
19.	O que o líder diz, altera a forma como a equipa pensa sobre eventos ou situações com que se depara.	1	2	3	4	5	6	7
20.	O que o líder diz, modifica a forma como a equipa pensa sobre eventos ou situações com que se depara.	1	2	3	4	5	6	7

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

1. Sexo: Masculino Feminino

2. Idade: _____ anos

3. Função que exerce na empresa:

4. Há quanto tempo trabalha nesta Empresa?

Menos de 1 anos 1 a 3 anos 3 a 5 anos 5 a 7 anos Mais de 7 anos

MUITO OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!

Anexo C – Carta com explicação do estudo



À direção

Enquanto Coordenadora científica do Projeto "ConsulTeam", gostaria de solicitar a vossa autorização para aplicar um questionário às equipas de consultores/ auditores da vossa empresa e assim como aos responsáveis diretos dessas equipas. Trata-se de um projecto de investigação levado a cabo por um grupo de investigadores do ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, focado na eficácia do trabalho em equipa em contexto de empresas de consultoria e auditoria. O principal objetivo deste projeto é identificar os fatores relacionados com trabalho em equipa que contribuem para a eficácia dos projetos realizados e para a satisfação quer dos clientes quer dos próprios consultores/ auditores.

Os questionários são distribuídos em papel por um dos membros da equipa de investigação e demora sensivelmente 15 minutos a preencher. O questionário do líder, de muito menor dimensão, demora cerca de 5 minutos a preencher. Aproveito para salientar que o nome da vossa empresa não será mencionado em qualquer documento.

Comprometemo-nos a disponibilizar no final do ano letivo, após a conclusão do estudo, um documento com as principais conclusões a todas as empresas participantes.

Estou inteiramente ao dispor para responder a qualquer questão relacionada com este projecto e a aplicação dos questionários (ana.passos@iscte-iul.pt).

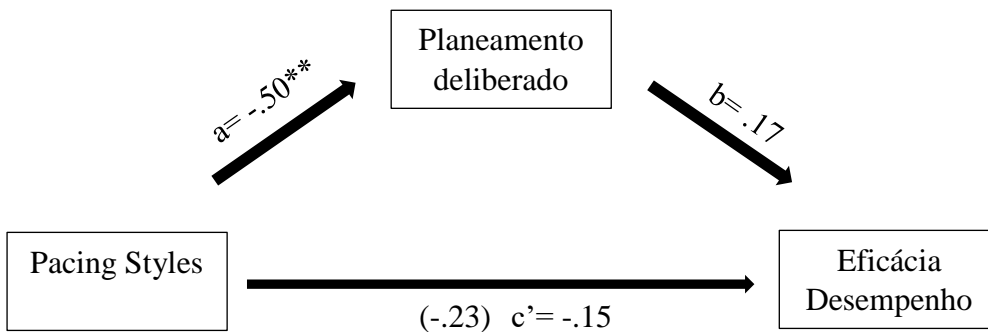
Com os melhores cumprimentos,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ana Margarida Passos', written over a horizontal line.

Ana Margarida Passos

Professora no Departamento de Recursos Humanos
e Comportamento Organizacional

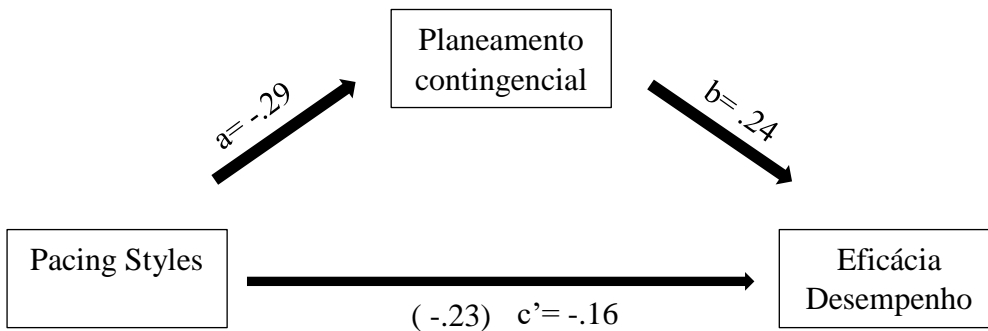
Anexo D – Modelos estatísticos



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

O valor reportado entre parêntesis corresponde ao efeito total

Modelo estatísticos da hipótese 1a.



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

O valor reportado entre parêntesis corresponde ao efeito total

Modelo estatísticos da hipótese 1b.

Anexo E – Resultados do modelo de mediação utilizando a variável desempenho medida pelo líder

Resultados de regressão para o modelo de mediação pelo Planeamento Deliberado

Variáveis Predictoras	Eficácia	
	B	Erro-Padrão
<i>Efeitos Total e Direto</i>		
Pacing Styles→Eficácia (c)	-.02	.15
Pacing Styles→Planeamento Deliberado (a)	-.51**	.17
Planeamento Deliberado→Eficácia (b)	.44***	.11
Pacing Styles→Eficácia (c')	.21	.15
<i>Resultados Bootstrap para efeito Indireto</i>		
Pacing Styles→Eficácia	-.23	.09
Intervalos de Confiança	ICLI	ICLS
(95% IC)	-.45	-.08
R ² ajustado=		.30
F=		7.42***

*Nota: *p<.05; **p<.01; n=55; IC= intervalo de confiança; LI= Limite inferior; LS= Limite superior; Bootstrap sample size =5000.*

Resultados de regressão para o modelo de mediação pelo Planeamento Contingencial

Variáveis Predictoras	Eficácia	
	B	Erro-Padrão
<i>Efeitos Total e Direto</i>		
Pacing Styles→Eficácia (c)	-.02	.15
Pacing Styles→Planeamento contingencial (a)	-.30	.19
Planeamento Contingencial→Eficácia (b)	.40***	.10
Pacing Styles→Eficácia (c')	-.10	.14
<i>Resultados Bootstrap para efeito Indireto</i>		
Pacing Styles→Eficácia	-.12	.09
Intervalos de Confiança	ICLI	ICLS
(95% IC)	-.29	.05
R ² ajustado=		.32
F=		8.09***

*Nota: *p<.05; **p<.01; n=55; IC= intervalo de confiança; LI= Limite inferior; LS= Limite superior; Bootstrap sample size =5000.*

Anexo F – Resultados do modelo de mediação moderada utilizando a variável desempenho medida pelo líder

Resultados da análise da Mediação Moderada do Planeamento deliberado e do Planeamento contingencial no desempenho para os diferentes níveis da moderadora Liderança Temporal

		Eficácia – Desempenho									
		Planeamento Deliberado				Planeamento Contingencial					
Moderador	Nível	Efeito	SE	Boot	Boot	Nível	Efeito	SE	Boot	Boot	
		condicional indireto	ICLI	ICLS	condicional indireto		ICLI	ICLS			
L.Temporal											
	Baixo	-.83	-.18	.12	-.50	-.05	-.83	-.08	.10	-.31	.10
	Médio	.00	-.15	.09	-.33	-.02	.00	-.03	.07	-.17	.11
	Alto	.83	-.12	.10	-.37	.02	.83	-.01	.08	-.14	.17

Note: Listwise n =55; IC= intervalo de confiança; LT= Liderança Temporal; LI= Limite inferior; LS= Limite superior; Bootstrap sample size =5,000.