

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **A Influência da Liderança Carismática e da Adaptação, na *Performance* Adaptativa das Equipas**

Pedro Miguel de Carvalho Semedo

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional

Orientadora:

Professora Doutora Ana Margarida Soares Lopes Passos, Professora Associada,  
Iscte-IUL

Outubro, 2021



BUSINESS  
SCHOOL

---

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

**A Influência da Liderança Carismática e da Adaptação, na *Performance Adaptativa* das Equipas**

Pedro Miguel de Carvalho Semedo

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional

Orientadora:

Professora Doutora Ana Margarida Soares Lopes Passos, Professora Associada,  
Iscte-IUL

Outubro, 2021

## **Agradecimentos**

À Professora Doutora Ana Margarida Passos, pela sua disponibilidade, pela compreensão e apoio e, especialmente, por toda a ajuda e paciência ao longo de todo este percurso.

A todos os meus amigos, por todos os cafés, jantares, saídas, passeios e viagens; por todas as noites mal dormidas e por todos os dias de estudo para as compensar; por não me deixarem esquecer que também há coisas importantes além da faculdade, e da tese, e por serem a minha segunda família.

À minha família, por serem o meu pilar e a minha base, em particular aos meus avós e aos meus tios por todo o carinho que me deram e continuam a dar, aos meus primos, que são como irmãos para mim e, principalmente, aos meus pais, pelos sacrifícios que fizeram, pela ajuda que me deram, pelo apoio incondicional que me prestaram, por acreditarem em mim e incentivarem-me a perseguir os meus objetivos e por saber que, sem eles, nada do que alcancei seria possível.

A todos os que contribuíram para a realização desta dissertação, o meu sincero obrigado!



## Resumo

Atualmente, as equipas enfrentam, quase diariamente, situações de mudança e eventos inesperados que desafiam a sua eficácia e a sua capacidade de adaptação.

Portanto, a importância da liderança é cada vez mais notória devido à capacidade dos líderes influenciarem o desempenho adaptativo das equipas. Tal importância foi estudada, usando um estilo de liderança em específico, a liderança carismática, uma vez que a literatura tem vindo a sugerir que este tipo de liderança está positivamente associado ao desempenho.

A presente dissertação tem como principal objetivo perceber de que modo as funções e processos da liderança carismática irão influenciar a capacidade de adaptação e performance das equipas, em ambientes complexos e dinâmicos. Deste modo, procurou-se perceber o efeito mediador da adaptação na relação entre a liderança carismática e a eficácia de equipas. Para avaliar a eficácia das equipas serão usados 3 critérios: o desempenho, a satisfação e a viabilidade. Os dados obtidos para o estudo das variáveis provêm da realização de questionários, a uma amostra constituída por um total de 209 respondentes, pertencentes a 47 equipas distintas. Embora os resultados obtidos não corroborem na totalidade o papel mediador da adaptação, concluiu-se que a adaptação exerce um papel mediador significativo entre a variável da liderança carismática e a viabilidade, e entre a liderança carismática e a satisfação. Existe, ainda, uma relação positiva, ainda que não seja significativa, entre a adaptação e o desempenho, apesar de não se ter verificado um processo de mediação da adaptação, em relação à liderança carismática e ao desempenho.

**Palavras-chave:** liderança carismática; adaptação; desempenho; satisfação; viabilidade; eficácia das equipas

**Códigos de Classificação JEL:**

**D23-** Comportamento Organizacional

**J24-** Capital Humano

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## **Abstract**

Currently, teams face, almost daily, changing situations and unexpected events that challenge their effectiveness and adaptability.

Therefore, the importance of leadership is increasingly evident and its study more relevant than ever, due to the leader's ability to influence the adaptive performance of their teams. That importance was studied using a specific leadership style, charismatic leadership, since the literature has been suggesting that this type of leadership is positively associated with performance.

In accordance with these ideas, the main objective of this dissertation is to understand how charismatic leadership can influence teams' adaptability and performance, in complex and dynamic environments. Thus, was sought to understand and study the mediating effect of adaptation, between charismatic leadership and team effectiveness. To assess teams' effectiveness, 3 items were used: performance, satisfaction and viability. The data obtained for the study of the variables came from surveys, using a sample consisting of 209 respondents, belonging to 47 different teams. Although the results obtained do not fully support the mediating role of adaptation, it was concluded that adaptation plays a significant mediating role between the variable of charismatic leadership and viability, and between charismatic leadership and satisfaction. There is also a positive, but not significant, relationship between adaptation and performance, despite the lack of a mediation process for adaptation, in relation to charismatic leadership and performance.

**Key words:** charismatic leadership; adaptation; performance; satisfaction; viability; team effectiveness

### **JEL Classification Codes:**

**D23** – Organizational Behavior

**J24** – Human Capital

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*



## Índice

1.	Introdução .....	1
2.	Revisão da literatura .....	5
2.1-	Liderança, Desempenho de equipas e Liderança Carismática .....	5
2.1.1-	Liderança e Desempenho das equipas .....	5
2.1.2-	Liderança Carismática - Como as características do líder carismático influenciam equipas e a sua performance .....	7
2.2-	Liderança e Performance adaptativa das equipas- Adaptação e mudança .....	11
2.2.1-	Ciclo adaptativo das equipas- fases da mudança e estados cognitivos emergentes .....	11
2.2.2-	Relação entre liderança e adaptação .....	13
3.	Metodologia .....	19
3.1	Amostra .....	19
3.2	Procedimento .....	19
3.3	Operacionalização das variáveis .....	21
4.	Resultados .....	23
4.1	Agregação das variáveis .....	23
4.2	Teste de hipóteses .....	24
5.	Discussão .....	31
5.1	Limitações do estudo e pesquisas futuras .....	36
5.2	Implicações práticas .....	37
6.	Conclusão .....	39
7.	Referências.....	41
8.	Anexos.....	45
	<b>Anexo A- Questionário aos colaboradores .....</b>	<b>45</b>
	<b>Anexo B – Questionário aos Líderes .....</b>	<b>51</b>
	<b>Anexo C-Modelos Estatísticos .....</b>	<b>53</b>

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## Índice de Quadros e Figuras

Figura 2.1. Modelo conceptual de investigação.....	17
Quadro 4.1- Índice de James RWG(j) segundo níveis de concordância .....	23
Quadro 4.2 Estatísticas descritivas e correlações das variáveis em estudo.....	25
Quadro 4.3 Resultados de regressão para o modelo de mediação simples, via adaptação (liderança carismática e desempenho) .....	27
Quadro 4.4 Resultados de regressão para o modelo de mediação simples, via adaptação (liderança carismática e viabilidade).....	28
Quadro 4.5 Resultados de regressão para o modelo de mediação simples, via adaptação (liderança carismática e satisfação) .....	29

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# 1. Introdução

A natureza da liderança, as teorias e estilos de liderança, os seus conceitos fundamentais e o estudo do comportamento do líder, têm sido foco de estudo ao longo da história. Devido ao contexto em que nos encontramos, agravado pela pandemia que assolou o país e o Mundo, a importância da liderança é cada vez mais acentuada e evidente, e o seu estudo mais pertinente do que nunca. Muitos especialistas consideram, até, que as repercussões causadas pela pandemia resultam da falta de liderança efetiva e de adaptação.

Um dos tópicos que tem vindo a ser abordado na literatura mais recente sobre liderança é o papel da liderança carismática na eficácia dos colaboradores e das organizações. De facto, a literatura tem vindo a sugerir que a liderança carismática está positivamente associada ao desempenho, atitudes e perceções dos seguidores, segundo Shamir, House e Arthur (1993). Apesar do aumento da investigação sobre este tópico, rapidamente percebemos que esta tem sido realizada essencialmente ao nível individual, ficando por esclarecer a relação deste tipo de liderança com o trabalho em equipa, mais especificamente a adaptação das equipas.

No que à relevância da investigação diz respeito, houve, ainda, uma outra razão que levou à escolha do tema. O *gap* existente na literatura e a falta de estudo da relação existente entre as variáveis. Tal *gap* existe por diversos motivos, tais como: a liderança carismática ser ainda muito associada à liderança transformacional e não existirem tantos artigos sobre o tema como existem para outros tipos de lideranças, a adaptação ser um conceito relativamente novo e pouco estudado, muito menos como uma variável mediadora e o facto de o estudo da relação entre as três variáveis ser basicamente inexistente.

É sabido que uma liderança efetiva, desempenhada em contexto laboral, tem como base a obtenção de uma vantagem competitiva, em relação aos seus concorrentes, (Georgiades, Macdonell, 1998). Reveste-se, porém, de grande importância e pertinência, o estudo da forma como a liderança pode influenciar o desempenho das equipas. Como referido, a adaptação terá um papel fundamental no processo e ajudará a compreender melhor a relação entre a variável da liderança carismática e a variável do desempenho das equipas.

Sabe-se agora, também, que depois de testados os efeitos dos estilos de liderança na performance das equipas, ao contrário do que durante muitos anos foi assumido, atualmente pensa-se que equipas lideradas de forma diretiva apresentam níveis mais elevados de desempenho, do que equipas que possuam um líder que conceda mais liberdade e criatividade aos seus colaboradores (liderança capacitadora ou empowerment leadership). Estudos sobre esta temática mostram uma tendência de

melhor desempenho para equipas onde a liderança diretiva impera, antes e depois da introdução da mudança de tarefas. Apesar de em literatura mais antiga ser crível que o *empowerment* promova a criatividade dos funcionários, o desempenho no trabalho ou a capacidade da equipa de desempenhar funções de forma autónoma, estudos mais recentes sugerem a superioridade da liderança diretiva para o desempenho adaptativo das equipas (Manzanares, Rico, Antino & Uitdewilligen, 2020). Um estilo de liderança predominantemente diretivo, geralmente produz melhores resultados, uma vez que o líder contribui para os seus seguidores sentirem uma maior confiança, segurança e estabilidade, fundamentais para a mudança. Estes líderes, usam instruções para clarificar as tarefas a desenvolver, reduzem a ambiguidade e incerteza inerentes às tarefas desenvolvidas, contribuindo para decisões mais racionais. Adicionalmente, fornecem monitorização constante e feedback sobre o desempenho dos colaboradores. Esta opção de liderança ajuda as equipas a adaptarem-se à mudança e a ambientes desafiadoras, dinâmicos e em constante mutação, uma vez que reduzem as incertezas relacionadas com a tarefa e o trabalho em equipa.

As variáveis principais do estudo a desenvolver não são propriamente novas ou revolucionárias. O estudo da liderança carismática não é, igualmente, uma novidade, nem tão pouco a sua influência na performance das equipas. Existem diversos estudos sobre as medidas desta liderança e os respetivos efeitos nos seus seguidores. Adicionalmente, desde Martin Luther King Jr., a Nelson Mandela, são vários os exemplos da existência de líderes carismáticos, ao longo dos tempos. A variável da adaptação tem sido igualmente bastante analisada, através do estudo das diferentes formas inovadoras de lidar com situações inesperadas, da capacidade dos colaboradores se ajustarem e lidarem com situações imprevistas e através de ações criativas para resolver problemas.

Embora exista literatura sobre liderança carismática e sobre a ligação entre o carisma do líder e o desempenho organizacional percebido, há muito menos evidências de uma ligação com medidas objetivas de desempenho (Agle, Nagarajan, Sonnenfeld, & Srinivasan, 2006; Elenkov, 2002; Lowe et al., 1996). Portanto, a relação entre carisma e medidas objetivas de desempenho tem sido menos clara e o suporte empírico da relação entre o efeito da liderança carismática no desempenho objetivo tem sido insuficiente.

O uso da adaptação e do seu papel mediador, entre a liderança carismática e a performance das equipas, tem sido, ao longo dos anos, pouco estudado, e terá, porém, um papel fulcral na investigação. Após uma investigação exploratória, foi facilmente perceptível a existência de poucos ou nenhuns estudos empíricos que examinem os efeitos da liderança carismática na performance adaptativa das equipas. Procura-se, então, que este estudo preencha esta falha na literatura e responda às questões às quais é necessário dar resposta.

O problema de investigação será, portanto, perceber de que modo as funções e processos de liderança carismática poderão ajudar a garantir um melhor desempenho das equipas, usando a adaptação como mediador. De modo a avaliar a performance das equipas serão usados o desempenho (avaliado pela perspectiva do líder), a satisfação e viabilidade, como as principais variáveis para avaliar a performance.

Nos dias de hoje, as equipas, integradas nas suas respetivas organizações, enfrentam, quase diariamente, situações de mudança e eventos inesperados que desafiam a sua eficácia. A capacidade de adaptação das equipas depende da compreensão das mesmas em relação às mudanças que enfrentam. Os líderes estão estrategicamente posicionados para influenciar os processos essenciais das equipas e os estados emergentes que permitem o desempenho adaptativo da equipa. Os estilos de liderança podem influenciar criticamente o desempenho da equipa, especialmente quando se verifica uma mudança das tarefas normalmente executadas. Procurar-se-á, assim, perceber o impacto no desempenho adaptativo das equipas, de um dos estilos de liderança mais proeminentes na literatura atual: a liderança carismática.

Concluindo, como referido, as variáveis principais do estudo a desenvolver não são propriamente novas ou revolucionárias, quando vistas de maneira isolada. Todavia, o principal contributo que se espera dar, será ajudar a perceber o impacto de um construto como a adaptação, ao ser usado como um mediador entre a liderança no seu geral (com especial foco na liderança carismática) e a performance das equipas. Existe, então, a expectativa de, com o presente estudo, contribuir para o aprofundamento da literatura sobre o tópico em questão e, ao mesmo tempo, enriquecer a discussão dos temas em análise, especialmente o comportamento das equipas no processo de adaptação, influenciadas pela liderança carismática.

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*



## 2. Revisão da literatura

### 2.1-Liderança, Desempenho de equipas e Liderança Carismática

#### 2.1.1-Liderança e Desempenho das equipas

Nos últimos anos, temos assistido a uma das discussões mais prementes e interessantes, perceber de que modo a liderança afeta o desempenho das equipas, tanto direta como indiretamente. Variados autores como Barling, Howell, Avolio, MacKenzie, Cropanzano, Hater, Yukl ou Bass participaram, ou têm participado, ativamente, contribuindo com as suas ideias e as suas pesquisas, de modo a enriquecer tal discussão. Independentemente do tamanho ou estrutura das respetivas organizações, a maioria dos líderes procura maximizar o desempenho dos seus subordinados, de modo a atingir as metas e objetivos organizacionais a que se propõem. A liderança tem sido definida como a capacidade de mobilizar a força de trabalho, para atingir os objetivos e performance organizacionais (Yukl, 1998). Tem sido, portanto, bastante focado, a tentativa de motivar a força de trabalho para esse fim. O estilo do líder é considerado particularmente importante para atingir os objetivos organizacionais. A perceção dos membros das equipas sobre o relacionamento com o seu líder e, em particular, o nível de apoio que recebem do mesmo, parece influenciar o seu desempenho.

Ao longo dos tempos, vários estudos têm investigado as relações entre a liderança e uma ampla gama de consequências, como: confiança na liderança (Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996), crenças de autoeficácia (Kirkpatrick & Locke, 1996), satisfação com a liderança (Hater & Bass, 1988) ; Yammarino & Bass, 1990), absentismo e satisfação do trabalhador (George & Jones, 1997; Staw, Sutton, & Pelled, 1994; Weiss & Cropanzano, 1996) e performance e desempenho (Barling et al., 1996; Howell & Avolio, 1993). A liderança é vista como tendo a capacidade de afetar diretamente o desempenho organizacional, como também indiretamente (Barling et al., 1996; Howell & Avolio, 1993). Mais concretamente, o desempenho é afetado indiretamente, devido ao impacto da liderança, na satisfação dos subordinados e nas relações interpessoais, que irão posteriormente afetar o comprometimento afetivo, demonstrado pelos mesmos (Hater & Bass, 1988). É esperado que, através de supervisão de tarefas, os líderes forneçam *feedback* positivo para os trabalhadores com um desempenho assinalável, e negativo para desempenhos menos assertivos (MacKenzie et al. (2001), afetando, igualmente, o desempenho dos seus subordinados.

Para se falar de liderança e de desempenho, é inevitável falar-se em equipas, trabalho de equipa e na eficácia das mesmas. O trabalho em equipa é caracterizado pela existência de ciclos recorrentes e repetitivos, de interações, baseados na dependência mútua entre os membros das equipas (Kozlowski et

al., 1996; Morgeson & Hofmann, 1999). Estes ciclos temporais podem ser divididos em 2 fases distintas, a fase de transição e a fase de ação (Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001).

Na fase de transição, as equipas executam um trabalho mais exploratório, baseado em avaliar e planear atividades, que contribuam para atingir os objetivos organizacionais. Compor e estruturar a equipa, planear a estratégia a seguir, definir a missão, estabelecer objetivos, definir o papel e as responsabilidades de cada membro, treinar e formar a equipa, dar feedback e avaliar a performance da equipa, são as principais funções desta primeira fase, do ciclo.

A fase de ação corresponde a uma fase mais prática, onde a execução, a aplicação e a destreza proliferam e, onde as atividades que contribuem diretamente para atingir os objetivos organizacionais, são executadas. Como referido, esta fase centra-se em atividades que contribuem diretamente para alcançar os objetivos, algumas das quais como: monitorizar e gerir a equipa, promover a melhoria constante, resolver problemas, providenciar soluções e recursos, promover a autonomia e zelar por um clima organizacional saudável. Ao longo do tempo, as equipas repetem este ciclo, variando sucessivamente entre as 2 fases.

De modo a perceber e melhor relacionar a liderança e o desempenho das equipas, foram estudados vários processos que permitam relacionar os dois conceitos. Teorias recentes do estudo da liderança e das equipas, enfatizam o acompanhamento e a coordenação de equipas como um processo-chave da liderança e que influencia o desempenho das mesmas (Yukl, 2013). Tem sido teorizado que a razão pela qual a liderança tem evoluído ao longo dos tempos, prende-se com o facto de permitir resolver problemas de coordenação e cooperação, contribuir para a harmonia entres os membros de um grupo e para a resolução de problemas. Os métodos e técnicas de coordenação, usadas pelo líder, irão depender, entre outras, da fase em que se encontram os projetos que os colaboradores estão a desenvolver. A coordenação explícita é mais apropriada, e mais vezes usada, para fases mais iniciais de um projeto, como nas fases de transição, em que o grau de mudança é maior e de maior exigência. Durante as fases de ação, a coordenação implícita é a mais efetiva e bem-sucedida, ainda que a coordenação explícita seja, por vezes, igualmente usada. Esta separação e uso de diferentes tipos de coordenação resulta, ao longo do tempo, numa maior efetividade do trabalho desempenhado pelas equipas.

O estudo de como o papel da liderança contribui para o trabalho em equipa tem aumentado sucessivamente, à medida que tem crescido a necessidade de estruturar o trabalho, à volta de equipas. Atualmente, praticamente todas as organizações usam o trabalho em equipa como uma das suas formas primordiais de organização e gestão dos seus recursos humanos e força de trabalho (Hills, 2007; Kozlowski & Bell, 2003; Lawler, Mohrman, & Ledford, 1995). Um estudo feito na primeira década deste século

mostrou que 91% dos gestores de topo acreditam que as equipas são cruciais e são o ponto central do sucesso organizacional (Martin & Bal, 2006).

Ainda assim, existem algumas contingências no que toca à liderança de equipas, ao seu desempenho e à sua eficácia. Fatores organizacionais, ambientais, a dimensão e a composição da equipa são alguns dos fatores que variam de organização para organização e que impactam, de sobremaneira, a capacidade de liderança.

Portanto, a importância da liderança (e dos estilos de liderança) e o papel do líder, estão estritamente relacionados e influenciam o desempenho das equipas. Deve, portanto, existir uma preocupação nas organizações para recrutar e cultivar qualidades de liderança entre os líderes, de modo a aumentar o desempenho organizacional.

### 2.1.2- Liderança Carismática - Como as características do líder carismático influenciam equipas e a sua performance

O termo carisma teve a sua origem na Grécia antiga e advém da palavra grega *kharisma*, sendo entendido como um "dom" divino atribuído a figuras mitológicas. Era usado para justificar os acontecimentos que, à data, pareciam inexplicáveis.

Antes da década de 1980, a liderança carismática era um tópico de pesquisa relativamente escasso, no campo do comportamento organizacional, muitas vezes limitado e confundido com uma vertente da liderança transformacional. Antes deste período, apenas é possível encontrar um reduzido conjunto de referências, que consistem em teorias especulativas e formativas (Berlew, 1974; House, 1977; Katz e Kahn, 1978; Zaleznik e Kets de Vries, 1975). Porém, desde o final da década de 1980, o interesse por este tópico cresceu significativamente. Na década de 1990, teorias mais abrangentes foram concebidas (Bass 1985; Bass e Avolio, 1993; Conger e Kanungo, 1987, 1998; Conger, 1989; Shamir et al., 1993) e diversos estudos empíricos foram desenvolvidos (por exemplo, Agle e Sonnenfeld, 1994; Bass e Yammarino, 1988; Conger e Kanungo, 1992, 1994; Conger et al., 1997; House et al., 1991; Howell e Frost, 1989; Puffer, 1990; Shamir, 1992; Shamir et al., 1998). Alguns desses estudos continuam, ainda, a servir como base de pesquisa nos dias de hoje, à medida que novas descobertas vão sendo feitas, novas relações entre variáveis encontradas e novas hipóteses aceites ou refutadas.

A liderança carismática é baseada na *"capacidade do líder de exercer uma influência difusa e intensa sobre as crenças, valores, comportamento e desempenho dos outros por meio do seu próprio comportamento, crenças e exemplo pessoal"* (House, Spangler, & Woycke, 1991, p. 366). A liderança carismática prolifera quando um líder possui características, qualidades e uma personalidade intrinsecamente carismática que consegue inspirar os seus colaboradores.

Um dos principais fatores que distingue a liderança carismática de outros tipos de liderança é a forma como os líderes interagem e comunicam com os seus subordinados. Esta interação é caracterizada pelo uso de uma comunicação expressiva e apaixonada, uso abundante de símbolos e metáforas e uma boa articulação dos valores que pretendem passar (Connelly, Certo, Ireland, & Reutzel, 2011). Antonakis (et al. 2016) considera este tipo de comunicação uma comunicação efetiva que contribui para a definição de liderança carismática, uma vez que: justifica, num contexto organizacional, a missão e a visão, ao usar os valores estabelecidos para distinguir o certo do errado, transmite uma mensagem clara e facilmente perceptível (através do uso de símbolos e metáforas) e, por fim, demonstra paixão e convicção pela missão, através do afeto e da emoção.

Por norma, são identificados três componentes principais que são comuns entre as teorias de carisma: criar e comunicar uma visão, implementar a visão e demonstrar um estilo de comunicação carismático. A visão é uma das componentes chave das teorias da liderança carismática (Bass, 1985; Bennis & Nanus, 1985; Conger & Kanungo, 1987; House, 1977; Kouzes & Posner, 1987; Locke et al., 1991; Tichy & Devanna, 1986). Acredita-se que seja a principal técnica, usada pelos líderes carismáticos, para inspirar os seguidores a ter um desempenho superior e de excelência, pois permite incutir confiança na capacidade dos seguidores (House, 1977; House et al., 1991). Adicionalmente, desperta as crenças e valores dos mesmos (House, 1977) e é altamente discrepante do *status quo*, ao desafiar os seguidores a fazer o mesmo e a desafiar a ordem instalada (Conger & Kanungo, 1987). A visão influencia atitudes e performance, sendo até capaz de contribuir para indução da mudança de comportamentos e processos. Segundo House (1977), os líderes carismáticos transmitem valores universais, enquanto tentam reduzir as incompatibilidades entre os membros da equipa, com o objetivo de promover a harmonia e a cooperação. Estes valores são interiorizados pelos colaboradores, pois estes tendem a acreditar na missão e visão transmitidas pelos líderes.

A implementação da visão é igualmente importante, uma vez que ajuda a promover e a concretizar a visão idealizada. Um líder carismático para ser bem-sucedido e conseguir que a sua mensagem passe, tem de ir além da simples comunicação de uma visão. A implementação da visão, por norma, influencia os seguidores através da supervisão de tarefas, do esclarecimento do que deve ser feito e levado a cabo e como a tarefa deve ser realizada. É, igualmente importante, o uso de orientações, a monitorização de tarefas e o uso de feedback.

Por fim, uma comunicação carismática (Bass, 1985; Conger, 1989; Conger & Kanungo, 1987; House, 1977) tem-se revelado um instrumento bastante útil da liderança carismática. O uso de um tom de voz cativante e convidativo, um contacto visual forte e direto, o uso de expressões faciais vivas e animadas e

um estilo de interação poderoso, confiante e dinâmico (Bass, 1985; Conger, 1989, 1991; Friedman, Prince, Riggio, & DiMatteo, 1980; House, Woycke, & Fodor, 1988; Howell & Frost, 1989) são algumas das ferramentas que se têm revelado bem-sucedidas e contribuem para uma comunicação efetiva.

Líderes carismáticos têm a capacidade de entender e interpretar as emoções que motivam e levam os seus colaboradores a trabalhar de forma mais eficaz e eficiente (Grossman, 2000). A motivação e a inspiração, traduzidas através da visão transmitida, contribuem para elevar os níveis de otimismo e entusiasmo (Dubinsky et al., 1995). Este tipo de liderança, em particular, serve-se da emoção para motivar os seus colaboradores (Bass & Avolio, 1994; Dubinsky et al., 1995), uma vez que os seus líderes tendem a ser otimistas (Spreitzer & Quinn, 1996) e mais sensíveis às necessidades dos colaboradores que trabalham para si. Estes líderes, fazendo uso do pensamento criativo e “fora da caixa”, expressam confiança e encorajam os seus colaboradores a atingir níveis de performance que excedem o que é esperado deles, a ir sempre mais além do esperado e a correr riscos.

Segundo Lowe et al. (1996), de entre as várias dimensões possíveis do líder, o carisma tem a relação mais forte com a eficácia do líder. Os líderes carismáticos têm a capacidade de influenciar os seus seguidores, uma vez que são percebidos como líderes fortes e eficazes, com visões atraentes (Paulsen, Maldonado, Callan e Ayoko, 2009) e que, geralmente, promovem uma cultura de mudança e crescimento (Bass & Avolio, 1993). Têm a capacidade de alinhar os seus valores individuais (e o os dos seus colaboradores) com os valores organizacionais (Conger & Kanungo, 1998). Para tal, ajustam os seus próprios comportamentos, valores e objetivos, às necessidades organizacionais partilhadas, da organização em que estão inseridos. São, igualmente, dotados da capacidade de motivar os seguidores a encontrarem novas maneiras de abordar as suas tarefas e as suas atividades, através da estimulação intelectual dos seus seguidores (Bass, 1985). Adicionalmente, os seguidores confiam no líder carismático, uma vez que este demonstra uma preocupação genuína com a organização e os seus seguidores (Podsakoff et al., 1990), expressando confiança de que estes são capazes de cumprir os objetivos a que se propõem.

Encontramos, na literatura, várias evidências de que um líder carismático afeta os resultados obtidos numa organização e o desempenho dos seus seguidores, em níveis micro e macro (Awamleh & Gardner, 1999; Chen, et al., 2013; Halverson et al., 2004; Nohe et al., 2013; Waldman & Yammarino, 1999). Shamir, House e Arthur (1993) asseguram que a liderança carismática está positivamente associada ao desempenho, atitudes e percepções dos seguidores. Outro conjunto de estudos, levados a cabo por Bass e Avolio (1993), relatam resultados igualmente positivos. Uma descoberta igualmente importante é a de que a liderança carismática afeta o desempenho objetivo da empresa (C.P.M. Wilderom et al. / The

Leadership Quarterly 23 (2012). Este estilo de liderança afeta o desempenho da empresa, uma vez que os líderes carismáticos apresentam uma visão atraente e sedutora, expressam confiança nos seus seguidores e motivam os seus colaboradores, de modo a que estes contribuam, efetivamente, para um aumento do desempenho financeiro (desempenho objetivo). Porém, líderes carismáticos empregam a sua visão, não apenas para alcançar metas a curto prazo, mas para moldar uma identidade coletiva para os seus seguidores (Meindl e Lerner, 1983; Shamir et al., 1993). Esta sintonia, geralmente, permite alcançar um maior compromisso organizacional, por parte dos colaboradores, uma vez que o líder carismático possui a capacidade de compreender o que os seus seguidores valorizam e as suas necessidades.

O papel de líder acarreta, contudo, imensas responsabilidades. Os líderes são comumente percebidos como verdadeiros exemplos ou *role models*, pessoas que os seus colaboradores verdadeiramente admiram e apreciam e tentam replicar o seu comportamento (Weber, 1947). Devem, portanto, liderar pelo exemplo, personificando as atitudes, os valores, as crenças e as práticas que querem ver ser postas em prática. Ainda que, muitas das vezes, estas ações acarretem para si grandes riscos pessoais e sacrifícios. Pelo altruísmo e maneira desinteressada (pelos seus interesses pessoais) com que atuam, os colaboradores desenvolvem uma grande confiança com o líder e, por norma, identificam-se e compartilham os valores e missão comuns. A disposição dos seguidores serem influenciados pelo líder carismático é, em parte, baseada na sua confiança no líder (Kouzes e Posner, 1987; Yukl, 1989).

Contudo, nem tudo são pontos positivos e vantagens na liderança carismática. Alguns líderes carismáticos revelam-se narcisistas, egocêntricos e egoístas, contribuindo para a existência de um ambiente tóxico. Estes líderes representam o chamado lado negro da liderança carismática (Brown & Trevino, 2009; Ligon, Hunter, & Mumford, 2008), uma vez que estão mais preocupados com os seus próprios interesses do que com o bem-estar dos seus colaboradores e o sucesso da organização.

## 2.2-Liderança e Performance adaptativa das equipas- Adaptação e mudança

### 2.2.1- Ciclo adaptativo das equipas- fases da mudança e estados cognitivos emergentes

Sem mudança, a adaptação é desnecessária. Fundamentalmente, a adaptação é uma resposta à mudança (Burke, C. Shawn; Stagl, Kevin C.; Salas, Eduardo; Pierce, Linda; Kendall, Dana ,2006).

O processo de adaptação pode ser definido como um conjunto de modificações feitas no processo coordenativo de uma equipa, de modo a ajudá-la e, e aos seus membros, a lidar com a mudança. Num contexto organizacional, se há algo que podemos tomar como certo e inevitável, é que mudanças e eventos completamente inesperados se vão suceder no seio das equipas, e que essas mudanças poderão, eventualmente, prejudicar o desempenho das mesmas. Perdas de tempo desnecessárias, ineficiências de processos e conflitos entre membros da equipa, são, apenas, alguns exemplos das consequências de um processo de adaptação pouco conseguido. Tais acontecimentos põem em causa a efetividade das equipas, sobretudo quando se verifica uma mudança de tarefas e um conjunto de mudança estruturais na organização.

Um mecanismo pelo qual as organizações aumentam a sua capacidade de adaptação é através da criação e implementação de equipas capazes de enfrentar a complexidade do mercado de trabalho moderno. O uso de equipas, em vez de indivíduos, torna as organizações mais adaptáveis, uma vez que, coletivamente, apresentam um repertório mais amplo de capacidades e experiências, facilitando a mudança e a performance adaptativa (Zaccaro & Bader, 2003). Terreberry (1968), argumentou que a adaptabilidade a curto-médio prazo, tornar-se-ia fundamental para o sucesso da organização devido à mudança organizacional induzida externamente. Organizações bem-sucedidas na adaptação seriam mais eficazes no mercado de trabalho e no seu setor de atividade. Por outro lado, aquelas que não o consigam fazer podem ficar irremediavelmente para trás.

Todavia, há que ter atenção que as equipas adaptativas serão constituídas não só por colaboradores com capacidade de realizar as tarefas pedidas com sucesso. Será necessário que os colaboradores possuam um grande conhecimento de trabalho em equipa e da equipa que os rodeia. É necessário que estes tenham apetência para o trabalho em equipa, estejam abertos a experiências novas e desafiadoras e que consigam ajustar o seu papel na equipa às necessidades da mesma.

Investigadores, descrevem a adaptação de equipas como um fenómeno complexo que compreende vários inputs, processos de interação e estados emergentes, que resultam em mudanças nas propriedades e processos das equipas, permitindo níveis mais elevados de eficácia, em ambientes complexos (Burke, Stagl, Salas, Pierce, & Kendall, 2006; Chen, Thomas e Wallace, 2005). A adaptação de equipas pode ser

vista como uma mudança no padrão de contribuições de desempenho dos membros da equipa, em resposta a uma mudança imprevista ou situação nova (Kozlowski et al., 1999; LePine, 2005). É um processo que se desenrola ao longo do tempo, à medida que a equipa se envolve repetidamente em episódios de desempenho, descobre novos meios de realizar tarefas e responde às mudanças no ambiente de tarefas. Além disso, estes sistemas de medição devem capturar os processos pelos quais uma equipa analisa, deliberadamente, experiências passadas, e codifica essas experiências em mudanças nos processos de desempenho da equipa, durante episódios de desempenho futuros.

A adaptação de equipas é, igualmente, definida como “*uma mudança no desempenho da equipa, em resposta a uma pista saliente, ou fluxo de sugestões que levam a um resultado funcional para toda a equipa*” (Burke et al. (2006). Para chegar a este resultado, a equipa envolve-se num ciclo de desempenho adaptativo, que consiste em quatro fases orientadas para o processo: avaliação da situação, formulação do plano, execução do plano e aprendizagem em equipa, bem como estados cognitivos emergentes, a saber: modelos mentais compartilhados, consciência situacional da equipa (*situational awareness*) e segurança psicológica.

Na primeira fase, que dá início ao ciclo adaptativo, é fundamental recolher informação (e pistas que possam influenciar o sucesso da missão) para que esta possa ser posteriormente tratada. São, igualmente, procurados potenciais problemas que possam vir a existir. Tais problemas são avaliados e começam a ser criadas possíveis soluções para os resolver, uma vez que é identificada uma necessidade de mudança.

A segunda fase, caracteriza-se pela construção de um plano, de modo a atingir os objetivos estabelecidos. Envolve a criação de um planeamento, para mais tarde ser implementado, a especificação dos objetivos a serem alcançados e o papel e responsabilidades de cada membro no processo. É, igualmente, necessário priorizar tarefas, de modo a facilitar a resolução de problemas e obstáculos (também conhecido como *problem solving*).

A execução do plano (criado na fase anterior) correspondente à terceira fase, é definido como uma variedade de processos interligados e produzidos em simultâneo, de nível individual e grupal, que são executados de forma dinâmica, simultânea e repetida (Burke et al., 2006, p. 1195). Esta fase, diz respeito à fase de ação do processo de adaptação, em que os diversos membros atuam e executam o plano definido na fase anterior. Os processos compreendidos nesta fase são, essencialmente, processos de coordenação e orientação, monitorização, planeamento estratégico e gestão de conflitos.

A última fase é a da aprendizagem em equipa. É um processo contínuo de aprendizagem, caracterizado por mudanças constantes e permanentes no comportamento da equipa, resultantes da aquisição e partilha de conhecimentos (Edmondson, 1999; Kasl et al., 1997). Representa um processo contínuo,



deliberativo e retrospectivo, de ação e reflexão. Engloba o levantamento de questões, a procura de feedback, reflexão dos resultados obtidos e discussão de erros cometidos. O principal objetivo desta fase é avaliar os desempenhos passados (de modo a obter melhores resultados futuros), comparando-os aos objetivos previamente estabelecidos.

Para que o ciclo adaptativo seja bem-sucedido os estados cognitivos emergentes são fundamentais, pois descrevem o estado cognitivo, afetivo e motivacional das equipas. Se fosse verificada uma ausência de *situational awareness*, as equipas não seriam capazes de exibir um desempenho adaptativo, devido à falta de compreensão em relação à situação atual e a tudo a que as rodeia, em todo e qualquer momento no tempo. Na ausência de modelos mentais partilhados, o desempenho adaptativo da equipa não seria possível, porque os membros não teriam visões compatíveis de tarefas, papéis e responsabilidades. Não seriam igualmente capazes de se adaptarem proactivamente, de anteciparem as ações de cada membro nem de reduzirem o número de processos requeridos. O nível de segurança psicológica presente nas equipas é igualmente crucial, no ciclo adaptativo, uma vez que aumenta a confiança de todos os membros da equipa e permite que estes expressem as suas ideias, crenças e opiniões, sem medo de sofrerem possíveis represálias e retaliações.

### 2.2.2-Relação entre liderança e adaptação

Estudos de vários autores de liderança, sugerem que os líderes das equipas podem desempenhar um papel fundamental, no processo de adaptação, ao facilitar a propensão de uma equipa para se adaptar, escolhendo como e quando intervir (Gersick & Hackman, 1990; Hackman & Wageman, 2005). O processo de liderança, de equipas, contribui para a capacidade da equipa se adaptar aos processos de coordenação e facilita a resolução de problemas, por meio de processos cognitivos, processos de coordenação e status afetivo coletivo da equipa (Salas, Burke, & Stagl, 2004).

Os líderes devem estar permanentemente cientes das mudanças no meio em que se movem e em que operam, uma vez que a mudança é inevitável, independentemente do tamanho da organização, do ramo de atividade, antiguidade ou localização geográfica. Geralmente, a necessidade de mudança e a importância da adaptação, proporcionam um equilíbrio entre a inovação e a tomada de risco calculados, conduzidas pelo líder (Collins, Hansen, 2011).

Em geral, existe quase sempre uma certa resistência à mudança e ao desconhecido, independentemente de ser o líder de uma equipa ou os seus colaboradores. Contudo, sem capacidade de adaptação, as organizações perdem a sua capacidade de sobrevivência e de se manterem competitivas.

Por norma, o líder tem a capacidade de estimular e motivar os seus colaboradores, extraindo as suas melhores qualidades e contribuindo para o cumprimento das metas e objetivos estabelecidos (Schein, 1993)

Por vezes, as estruturas mais básicas de cada organização são criadas e construídas, com base em equipas autogeridas e sem líderes formais definidos. O processo de adaptação, pela sua complexidade, necessita da intervenção de um líder que seja capaz de entender e de fazer entender à sua equipa, as mudanças que irão ser sentidas.

É comum, que muitas organizações sintam que não têm resposta para os problemas decorrentes da implementação de mudanças, especialmente a curto prazo. A implementação de mudanças só é conseguida, com sucesso, em organizações que contem com líderes altamente capacitados, uma vez que estes são os principais agentes da mudança. Porém, nem todas as responsabilidades são do líder, os colaboradores devem ser inovadores e devem procurar, de forma constante, diferentes formas de melhorar o seu trabalho e o seu desempenho (Romero, 2012).

A constante criação e desenvolvimento de novas tecnologias, o facto de os ciclos de produção serem cada vez mais curtos, a competitividade ser cada vez maior e a globalização cada vez mais presente, força as organizações a inovar. Desenvolver novas ideias, novos produtos, instaurar processos inovadores e assumir certos riscos, são as melhores maneiras de lidar com a mudança, fomentando a adaptação.

A existência de mudança e, por consequência, da adaptação, confronta os líderes com desafios extremamente complexos. É importante reconhecer a mudança como um fator constante no quotidiano de todos. Líderes efetivos promovem as mudanças necessárias (ao introduzir novas práticas), apoiam novos caminhos (que promovem a rutura das configurações sociais em vigor e do status quo) e reiteram a confiança que sentem nos seus colaboradores, através da sua capacidade de motivação.

O papel principal do líder será criar, através da sua capacidade de liderança, um clima organizacional interno que coloque os colaboradores confortáveis e encoraje e estimule a implementação de mudanças. Ao promover uma cultura organizacional forte, um clima interno saudável, uma energia positiva e uma atmosfera de trabalho convidativa, é possível alcançar uma capacidade de adaptação mais efetiva. Os colaboradores sentir-se-ão motivados, envolvidos, integrados e possuirão um sentimento de pertença e de partilha do sucesso da equipa, que resultará num bom desempenho organizacional (Koenea et al. (2002).

O trabalho em equipa, a ajuda e a colaboração entre todos os membros da equipa, suportados por uma comunicação clara, mas efetiva, contribui para que o processo de adaptação corra de uma forma mais suave e com menos sobressaltos. Acredita-se que uma organização com mais recursos (quer sejam

humanos, materiais, financeiros, tecnológicos ou intangíveis) possui uma maior capacidade e rapidez de adaptação e está mais protegida “contra” as mudanças repentinas, num ambiente competitivo, comparativamente aos seus principais concorrentes (Judge and Blocker (2008).

Fazendo uma análise pelo prisma da liderança carismática, o líder carismático, através da sua forma de comunicação expressiva, da sua personalidade, da sua capacidade de resolver problemas e eliminar restrições sentidas pelos seus colaboradores, possui a capacidade de conseguir lidar melhor com as rápidas mudanças no ambiente organizacional e adaptar-se aos novos desafios e oportunidades que surjam. A abertura à mudança é uma predisposição fundamental para a adaptação ser bem-sucedida e cabe ao líder carismático promover e estimular uma cultura inovadora. Entende-se que este tipo de cultura e clima organizacional permite prever a mudança e reagir mais rapidamente à mesma, promovendo o apoio e suporte necessários aos colaboradores. Uma comunicação eficiente é de sobremaneira importante, durante todo o processo de adaptação, uma vez que é o veículo que transmite a missão, a visão e os objetivos. Estes 3 pontos têm de ser comuns e partilhados por todos os membros. Os líderes carismáticos, através do uso das suas capacidades cognitivas, têm a capacidade de entender as mudanças em ambientes complexos e em constante mutação, analisando a informação com que se deparam e arranjando soluções para resolver os problemas que vão surgindo. Como tal, tudo parece indicar que, pelas características dos seus líderes, a liderança carismática será um estilo de liderança bastante efetivo para promover um processo de adaptação bem-sucedido.

Analisando de uma forma mais minuciosa, a gestão do processo de adaptação não pode ser feita de forma descuidada. Deve ser garantido que são implementadas técnicas, soluções e procedimentos que evitem e, principalmente, reduzam a resistência à mudança. Contudo, é desaconselhado o uso de um sistema baseado em recompensas e punições, uma vez que acaba por ser contraproducente e ter o efeito contrário. Este sistema não motiva os colaboradores a ir mais além do que é necessário, tornando-os ineficientes, uma vez que estes apenas farão o mínimo para evitar perder o seu posto de trabalho (Raza (2011).

Em forma de conclusão, os líderes desempenham um papel extremamente importante no processo de adaptação. Se tal processo for executado na perfeição serão atingidos altos níveis de desempenho. Em muitos contextos, o desempenho da equipa, e em última análise a sua eficácia, estão diretamente relacionados com o modo como a equipa se adapta à multiplicidade de contingências que são encontradas. Portanto, os líderes podem induzir mudanças e facilitar o processo de adaptação, ao introduzir uma cultura organizacional que contribua para reduzir as barreiras contra a mudança. O

principal instrumento que podem usar para o fazer é a implementação da visão e da missão que definiram para a organização.

O modelo conceitual e hipóteses de investigação serão apresentadas em seguida.

O principal objetivo da investigação será perceber de que modo as funções e processos da liderança carismática irão influenciar a capacidade de adaptação e a performance das equipas, em ambientes complexos e dinâmicos. Pretende-se, assim, estudar o efeito mediador da adaptação na relação entre a liderança carismática e a eficácia de equipas.

A mediação é um método estatístico utilizado para perceber como uma variável independente X afeta uma variável dependente Y. A mediação, representada por M, é o mecanismo pelo qual X influencia Y. Variações na variável independente X (liderança carismática) causam variações na variável de mediação M (adaptação), que por sua vez causa variação na variável dependente Y (eficácia de equipas). O teste de hipóteses visa estudar os 2 tipos de influência, em que X afeta Y diretamente e o efeito indireto através de M.

A variável da eficácia das equipas é composta por 3 critérios, segundo Hackman (1983) e engloba critérios afetivos e objetivos. A eficácia das equipas é estudada enquanto constructo tridimensional, uma vez que é operacionalizada com base em três critérios: o desempenho, que traduz o esforço e o trabalho que a equipa precisa de realizar, de modo a atingir eficazmente os padrões de desempenho propostos, a viabilidade, que mede a intenção dos membros trabalharem juntos no futuro, tendo em conta as suas experiências passadas e a satisfação, que mede o agrado dos membros da equipa, no desempenho das suas funções. As variáveis da liderança carismática e adaptação são identificadas como sendo as preditoras da eficácia e são o motivo pelos quais algumas equipas são mais eficazes do que outras.

A representação gráfica apresentada em seguida, ajudará a perceber melhor o modelo em que o estudo será baseado (figura 1).

Foram formuladas três hipóteses que serão comprovadas, ou não, posteriormente, através de um estudo realizado com o auxílio de questionários:

*Hipótese 1: A Liderança Carismática está positivamente relacionada com a adaptação das equipas.*

*Hipótese 2: A Liderança Carismática está positivamente relacionada com a eficácia das equipas.*

*Hipótese 2a: A Liderança Carismática está positivamente relacionada com o desempenho das equipas.*

*Hipótese 2b: A Liderança Carismática está positivamente relacionada com a viabilidade das equipas.*

*Hipótese 2c: A Liderança Carismática está positivamente relacionada com a satisfação das equipas.*

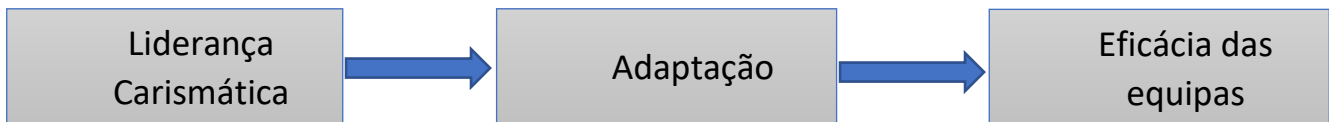
*Hipótese 3 - A relação entre a Liderança Carismática e a eficácia das equipas é mediada pela adaptação.*

*Hipótese 3a: A relação entre a Liderança Carismática e o desempenho das equipas é mediada pela adaptação.*

*Hipótese 3b: A relação entre a Liderança Carismática e a viabilidade das equipas é mediada pela adaptação.*

*Hipótese 3c: A relação entre a Liderança Carismática e a satisfação das equipas é mediada pela adaptação.*

*Figura 2.1. Modelo conceptual de investigação*



*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

### 3. Metodologia

#### 3.1 Amostra

Participaram no presente estudo, um total de 209 respondentes pertencentes a 47 equipas distintas. Os participantes dividem-se em membros de equipa e líderes da respetiva equipa. A amostra é composta por respostas de 162 membros de equipas e 47 respostas dos líderes (N=209). As equipas são, em média, constituídas por seis elementos.

Entre os 162 membros de equipa, 48.8% são do sexo masculino e 51.2% do sexo feminino, com um desvio padrão de 0.50. A média de idades dos participantes é de 30.57 anos, com um desvio padrão de 8.31. As suas idades estão compreendidas entre os 19 e os 58 anos de idade. A grande maioria dos colaboradores, cerca de 49%, trabalha nas respetivas empresas entre o intervalo de tempo de 1 a 3 anos. Cerca de 27% dos respondentes (segundo intervalo de tempo mais representado) trabalham na sua empresa há menos de 1 ano. Podemos concluir que há uma grande predominância de trabalhadores que se encontram há relativamente pouco tempo na empresa, uma vez que mais de 75% dos trabalhadores estão há menos de 3 anos nas suas funções.

Relativamente aos líderes, 42.6% são do sexo masculino e 57.4% do sexo feminino, com um desvio padrão de 0.50. A média de idades dos líderes é de 35,91 anos, com um desvio padrão de 8.18. As suas idades estão compreendidas entre os 19 e os 53 anos. À semelhança dos resultados obtidos com o estudo dos membros da equipa, os líderes, na sua grande maioria (cerca de 40%) estão nas suas empresas de há 1 a 3 anos. Contudo, o segundo intervalo de tempo mais representado é algo superior do ponto de vista demográfico, uma vez que cerca de 28% dos líderes se encontra na empresa há mais de 7 anos. Pode-se inferir, como seria previsível, que os líderes estão, em média, há mais tempo nas suas organizações, que os membros das equipas que lideram.

#### 3.2 Procedimento

O presente estudo insere-se no âmbito do projeto de investigação “*ConsulTeam*” 2020/2021, focado na eficácia do trabalho em equipa, em contexto empresarial. O principal objetivo deste projeto é avaliar os principais fatores relacionados com o trabalho em equipa e de que modo tais fatores influenciam a eficácia das equipas.

A amostra utilizada foi recolhida em conjunto com 9 orientandos da Prof.<sup>a</sup> Doutora Ana Margarida Passos, assim como a elaboração do questionário, uma vez que todos os intervenientes farão a sua dissertação com o tema do desempenho das equipas como objeto de estudo.

Devido a todos os elementos serem orientados pela mesma orientadora, e por se viverem tempos em que a recolha de informação se afigura mais complicada, considera-se que a recolha de dados conjunta é o procedimento mais adequado e permite obter uma amostra mais alargada.

A recolha de dados foi efetuada através de uma técnica quantitativa, nomeadamente através do uso de questionários. Foram criados dois questionários: um destinado exclusivamente aos líderes e outro apenas para os colaboradores das equipas.

Os questionários são compostos por diversas variáveis, tendo em conta os diferentes tópicos que cada orientando aborda na sua respetiva dissertação. Contudo, este trabalho vai incidir somente nas variáveis da liderança carismática, adaptação e eficácia das equipas.

A existência dos dois questionários permite analisar e relacionar a perceção dos colaboradores das equipas e dos seus respetivos líderes. Permite perceber como os colaboradores avaliam os comportamentos da equipa e a atuação do líder e permite, também, perceber como o líder avalia os comportamentos da equipa por si gerida e a sua própria atuação como líder.

O questionário destinado aos colaboradores é constituído por 28 questões/blocos de questões, demorando, aproximadamente, 14 minutos a responder. O questionário destinado aos líderes das equipas é constituído por 16 questões, demorando, aproximadamente, cerca de 5 minutos a responder. No final dos questionários, foi pedido a cada participante para preencher uma secção dedicada a dados sociodemográficos, como idade, sexo, função que desempenha na empresa, antiguidade e número de membros da equipa em que está inserido ou que é gerida por si (no caso do líder). Porém, apesar de o número de membros da equipa ser relevante, na análise de resultados foi dada mais importância ao número de respondentes por equipa.

Por questões de segurança, todos os questionários foram respondidos online, depois de enviados para o email dos participantes. O questionário online foi criado na plataforma *Qualtrics* e a sua análise, posterior, foi realizada com o auxílio do *Excel* e *SPSS*.

Os inquéritos foram realizados em língua portuguesa, e a respetiva tradução dos itens originais para o questionário foi feita pelo autor da presente investigação, com a colaboração da orientadora. O processo de recolha de dados ocorreu entre fevereiro e março de 2021.

Todas as regras de confidencialidade de resposta, foram respeitadas, em ambos os questionários. Nenhuma empresa ou participante serão mencionados pelo nome e toda a informação recolhida foi utilizada exclusivamente para fins de investigação.



### 3.3 Operacionalização das variáveis

As variáveis usadas, no estudo em questão, foram: a liderança carismática, o processo de adaptação e a eficácia de equipas. Para medir a eficácia das equipas foram avaliadas as 3 dimensões definidas por Hackman (1983): desempenho, satisfação e viabilidade.

Considerou-se que seria mais benéfico, para o estudo, que a variável do desempenho das equipas fosse avaliada pelos líderes, tendo em conta que estes apresentam uma perceção mais exata da performance das suas equipas. As restantes quatro variáveis foram analisadas pelos membros das próprias equipas, uma vez que a perceção dos líderes, relativamente a estas dimensões, é, em muitos casos, distinta da dos próprios membros da equipa.

Todas as variáveis são medidas numa escala tipo Likert de 7 pontos (1 = Discordo Totalmente; 7 = Concordo Totalmente), correspondente ao grau de concordância dos participantes em relação a cada uma das afirmações.

Foi usado o coeficiente Alfa de Cronbach para medir a consistência interna das escalas. Deve atingir o valor de 0.700. Quando temos apenas dois indicadores, é usado o coeficiente de Pearson para analisar a correlação de duas variáveis quantitativas. Os seus valores estão situados entre -1 e 1. Quando o coeficiente de correlação se aproxima de 1 existe uma relação linear positiva e as variáveis podem ser agregadas, uma vez que os itens são bastante parecidos.

**Liderança Carismática.** A variável da Liderança Carismática foi operacionalizada com base na escala desenvolvida por Bass e Avolio (1989). Esta variável, avaliada pelos colaboradores e referente ao desempenho do líder, foi avaliada através de 5 itens adaptados, a saber: “Demonstra competência através das suas palavras e ações”, “Mobiliza e promove um sentido coletivo de missão”, “Comunica uma visão clara do futuro”, “Fala do futuro com otimismo” e “Demonstra uma forte convicção nas suas crenças e valores”. Os 5 itens que operacionalizam a liderança carismática indicaram um alfa de Cronbach de .891, portanto a escala revelou boa confiabilidade.

**Processo de adaptação.** A variável da adaptação foi operacionalizada com base na proposta de Marques-Quinteiro et al. (2015) e foi medida por 8 itens adaptados para o contexto específico do processo de adaptação nas equipas.

Os participantes no estudo, neste caso os colaboradores, responderam a 8 questões. Apresentam-se, em seguida, apenas 2 dessas questões, para servir como exemplo, a saber: A nossa equipa é eficaz: “A levar a cabo ações criativas para resolver problemas para os quais não há respostas fáceis ou diretas, “A

encontrar formas inovadoras de lidar com situações inesperadas”. Os 8 itens que operacionalizam a adaptação indicaram um alfa de Cronbach de .866, portanto a escala revelou boa confiabilidade.

**Desempenho.** O Desempenho foi operacionalizado segundo a escala desenvolvida por González-Romá, Fortes-Ferreira e Peiró (2009). Dessa escala constam os seguintes 2 itens: “A minha equipa tem um bom desempenho” e “A minha equipa é eficaz”. Os 2 itens que operacionalizaram o desempenho, respondidos pelos líderes, revelaram um coeficiente de correlação (Pearson) de .793. Existe, portanto, um forte grau de correlação entre as duas variáveis e quando for verificado um aumento no valor de uma variável, a outra irá, igualmente, aumentar.

**Viabilidade.** A variável da Viabilidade foi operacionalizada com base na escala desenvolvida por Costa, Passos e Barata (2015). A viabilidade foi avaliada através dos seguintes 2 itens: “Não hesitaria em trabalhar com esta equipa em outros projetos” e “Esta equipa poderia trabalhar bem em futuros projetos”. Os 2 itens que operacionalizaram a viabilidade indicaram um coeficiente de correlação (Pearson) de .891, indicando um valor bastante alto e relevando uma boa consistência interna.

**Satisfação.** A variável da Satisfação foi avaliada através de apenas 1 item, adaptado da escala desenvolvida por Standifer et al. (2015). Cada participante indicou o seu grau de concordância, numa escala de 7 pontos, com a seguinte afirmação: “Estamos satisfeitos em trabalhar nesta equipa”.

**Variáveis de Controlo.** Para este estudo, considerou-se como variável de controlo o número de respondentes por equipa e não o tamanho da equipa. Tal foi feito para acautelar possíveis não respostas, e questionários inválidos que pudessem enviesar a perceção do número de integrantes da equipa. Assim, é possível atestar quantas respostas foram efetivamente obtidas por equipa, ao invés de obter a dimensão da mesma, sob pena de alguns dos membros não terem respondido.

## 4. Resultados

### 4.1 Agregação das variáveis

A análise feita no presente estudo foi realizada ao nível das equipas, portanto as respostas individuais recolhidas foram posteriormente agregadas ao nível das equipas (Biemann et al., 2012). Para justificar a agregação, foi realizado o cálculo do Índice de James RWG(j) para cada variável em análise, de modo a aferir o grau de concordância e de consenso entre os membros da equipa. É importante referir que, a variável do desempenho não é considerada, uma vez que sendo avaliada pelos líderes, e não pelas equipas, não é necessário aferir o nível de concordância.

De acordo com James, Demaree e Wolf (1993), os valores do RWG(j) devem superiores a .70. Se tal critério for cumprido, é possível concluir que existe concordância suficiente entre os membros da equipa, relativamente à variável em questão. Como tal é possível inferir que a média de respostas para cada variável é uma boa representação da realidade e é possível justificar a agregação das respostas individuais.

Os valores do RWG(j) (Biemann, Cole, & Voelpel, 2012) foram interpretados de acordo com os critérios propostos por LeBreton e Senter (2008) e são apresentados no quadro 4.1. Quando o valor do RWG(j) se aproxima de 1, menor é a dispersão das respostas dadas pelos respondentes.

<b>RWG(j)</b>	<b>Nível de concordância</b>
<b>.00 a .30</b>	Falta de concordância
<b>.31 a .50</b>	Fraca concordância
<b>.51 a .70</b>	Concordância moderada
<b>.71 a .90</b>	Forte concordância
<b>.91 a 1.00</b>	Concordância muito forte

*Quadro 4.1- Índice de James RWG(j) segundo níveis de concordância*

Contudo, avaliar apenas o valor médio de RWG(j) é insuficiente, algo limitador e ambíguo, uma vez que podemos estar a incluir equipas que não deveriam ser consideradas. Como tal foi analisada a frequência dos valores de RWG(j) para as variáveis em estudo. Adicionalmente, foi feita uma agregação dos níveis de concordância, para cada amostra, em duas categorias: (a) correspondente aos valores compreendidos entre o nível de falta de concordância e fraca concordância e (b) correspondente à concordância moderada, forte concordância e concordância muito forte.

Para a variável da adaptação o valor médio de RWG(j) é de .90 (M=5.87; DP=.44), em que 0% dos valores (ou seja, das equipas) correspondem à categoria (a) (variando entre os .00 a .50) e 100% dos valores correspondem à categoria (b) (variando entre os .51 to 1.00) (Biemann et al., 2012). A variável da liderança carismática apresenta um valor médio de RWG(j) de .81 (M=5.95; DP=.63). 8.5% dos valores correspondem à categoria (a) e apresentam falta de concordância ou fraca concordância, enquanto 91.5% dos valores correspondem à categoria (b) e indicam uma concordância moderada, forte ou muito forte. A variável da viabilidade apresenta um valor médio de RWG(j) de .81 (M=6.23; DP=.63). 12.8% dos valores correspondem à categoria (a) e apresentam falta de concordância ou fraca concordância, enquanto 87.2% dos valores correspondem à categoria (b) e indicam uma concordância moderada, forte ou muito forte. A variável da satisfação tem um valor médio de RWG(j) de .84 (M=6.20; DP=.62). 12.8% dos valores correspondem à categoria (a) e apresentam falta de concordância ou fraca concordância, enquanto 87.2% dos valores correspondem à categoria (b) e indicam uma concordância moderada, forte ou muito forte.

Como se pode observar existe uma forte concordância dos elementos da equipa, uma vez que todos os valores médios de RWG(j) (para cada uma das variáveis) são superiores a 0.70, valor correspondente ao critério mínimo para proceder à agregação das variáveis, para o nível das equipas (Biemann et al., 2012). Algumas equipas demonstraram falta de concordância ou fraca concordância, contudo os valores continuam a ser bastante altos e a percentagem de equipas que se encontram nesta situação é baixa. Portanto, de modo a não reduzir o poder estatístico e a variabilidade da amostra, foi decidido manter as 47 equipas para as análises posteriores, uma vez que se considera que os resultados não iriam mudar significativamente se fossem retiradas tais equipas.

## 4.2 Teste de hipóteses

O Quadro 1 apresenta os índices de RWG(j) numa ótica de equipa, as médias, os desvios-padrões e as correlações entre as variáveis em estudo.

Em seguida foi procurado perceber a força dos valores de correlação obtidos. Para Cohen (1988), valores entre 0.10 e 0.29 indicam uma correlação fraca, valores entre 0,30 e 0,49 revelam um valor de associação moderado e valores que se situam entre 0.50 e 1 indicam uma associação elevada. Quando o valor é abaixo de 0.10 não existe correlação.

Concluiu-se, então, que a adaptação tem uma correlação positiva forte com a liderança carismática ( $r=.53$ ;  $p<.01$ ), o que demonstra que à medida que aumentam comportamentos identificados como carismáticos, aumenta também a capacidade de adaptação da equipa. O desempenho da equipa (medido pelo líder) apresenta uma correlação positiva fraca com a liderança carismática ( $r=.16$ ) e com a adaptação

( $r=.27$ ). Não obstante, as restantes variáveis que formam a eficácia das equipas, a satisfação e a viabilidade, apresentam melhores resultados. No que diz respeito à viabilidade da equipa, esta variável correlaciona-se positivamente e de forma moderada com a liderança carismática ( $r=.36$ ;  $p<.05$ ) e com a adaptação ( $r=.48$ ;  $p<.01$ ), sendo que apresenta uma correlação fraca com o desempenho ( $r=.25$ ). Finalmente, no que toca à satisfação, tal variável correlaciona-se positivamente e de forma moderada com a liderança carismática ( $r=.50$ ;  $p<.01$ ), apresenta uma correlação elevada com a adaptação ( $r=.65$ ;  $p<.01$ ) e com a viabilidade ( $r=.69$ ;  $p<.01$ ), sendo que apresenta, à semelhança de outras variáveis, uma correlação fraca com o desempenho ( $r=.27$ ).

É pertinente referir que a correlação positiva entre a satisfação e a viabilidade das equipas é a que apresenta o resultado mais forte ( $r=.69$ ;  $p<.01$ ), o que significa que quando maior for a satisfação dos membros com a equipa maior será a probabilidade e o desejo de trabalharem futuramente juntos.

*Quadro 4.2 Estatísticas descritivas e correlações das variáveis em estudo*

	RWG(j)	M	DP	1	2	3	4
1.Liderança Carismática	.81	5.95	.63	(.89)1			
2.Adaptação	.90	5.87	.44	.53**	(.87)1		
3.Desempenho	-	5.93	.85	.16	.27	(.79)2	
4.Viabilidade	.81	6.23	.63	.36*	.48**	.25	(.89)2
5.Satisfação	.84	6.20	.62	.50**	.65**	.27	.69**

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

*N=47*

*Os valores entre parêntesis correspondem a valores de Alfa de Cronbach (1) e Coeficientes de correlação de Pearson (2)*

Para testar as hipóteses identificadas anteriormente, que incluem processos de mediação, foi usada a ferramenta de análise Macro PROCESS, para o SPSS de Hayes (2013). Esta ferramenta, neste caso, gerou efeitos indiretos do processo de regressão OLS, usando uma variável mediadora simples. Para realizar o teste de mediação são conduzidas as regressões simultâneas dos efeitos diretos (variáveis independentes sobre as dependentes) e indiretos (variáveis independentes sobre as dependentes, através da variável mediadora) Preacher & Hayes (2004).

A Macro aplica o método *bootstrap* para testar efeitos indiretos das variáveis identificadas, baseando-se numa amostragem repetida dos dados, de modo a ser possível calcular a distribuição normal de um teste estatístico. Este método gera uma representação empírica da distribuição da amostra, ao tratá-la

como uma representação da população, numa escala bastante mais reduzida. Uma nova amostra é formada, posteriormente, a cada reamostragem. É originado um output que inclui os limites inferiores (ICLI) e superiores (ICLS) do intervalo de confiança. Estamos na presença de um efeito significativo quando tal output não inclui o valor zero (Hayes, 2013).

A análise do modelo usando bootstrapping oferece diversas vantagens sobre outras técnicas de regressão normalmente usadas. Segundo Hayes (2012), citado por Marques-Quinteiro, Curral, Passos e Lewis (2013) as principais vantagens deste modelo são: permite realizar o teste de diversos mediadores em simultâneo, diminui a probabilidade de existirem erros do tipo I, uma vez que reduz o número de testes inferenciais, não é limitado apenas a distribuições amostrais normais e, tradicionalmente, tem um desempenho melhor do que o teste de Sobel em amostras pequenas.

Foi selecionada a opção de amostragem repetida 5000 vezes. Utilizou-se, nas regressões analisadas, um intervalo de confiança de 95%, de modo a concretizar o teste do modelo de mediação.

**Resultados das hipóteses do modelo de mediação simples.** As hipóteses 1, 2 e 3 sugerem um modelo de efeitos indiretos, em que a relação entre a liderança carismática e a eficácia de equipas é mediada pela adaptação.

Relativamente à hipótese 1, é proposto que a liderança carismática esteja positivamente relacionada com a adaptação das equipas. Os resultados demonstram que a liderança carismática está, de facto, positivamente relacionada com a adaptação de equipas ( $B=.3765$ ,  $t=4.2381$ ,  $p=.0001$ , 95% IC=.1976, .5554). A hipótese é, portanto, aceite, uma vez que a relação entre as variáveis é positiva e significativa.

Relativamente à Hipótese 2 (A Liderança Carismática está positivamente relacionada com a eficácia das equipas) e à Hipótese 3 (A relação entre a Liderança Carismática e a eficácia das equipas é mediada pela adaptação) ambas as hipóteses foram divididas em 3 sub-hipóteses, uma vez que, como referido, a variável da eficácia de equipa foi estudada com base em três variáveis.

Posto isto, segundo o Quadro 2.1, a Hipótese 2a (A Liderança Carismática está positivamente relacionada com o desempenho das equipas) é rejeitada, uma vez que a relação entre a liderança carismática e o desempenho das equipas é positiva, mas não é significativa. Os resultados demonstram não haver um efeito direto entre as duas variáveis em questão ( $B=.0338$ ,  $t=.1459$ ,  $p=.8846$ , 95% IC=-.4325, .5000), pelo que a hipótese 2a não pode ser suportada.

Quadro 4.3 Resultados de regressão para o modelo de mediação simples, via adaptação (liderança carismática e desempenho)

Variáveis Predictoras	Eficácia: Desempenho	
	B	Erro-Padrão
<i>Efeito Total e Direto</i>		
Liderança Carismática → Desempenho(c)	.2143	.1980
Liderança Carismática → Adaptação(a)	.3765	.0888
Adaptação → Desempenho(b)	.4795	.3282
Liderança Carismática → Desempenho(c')	.0338	.2314
<i>Resultados Bootstrap para efeito Indireto</i>		
Liderança Carismática → Desempenho	.1805	.1434
Intervalos de Confiança	ICLI	ICLS
(95% IC)	-.0158	.5385
R <sup>2</sup> ajustado = .0254		
F = 1,1708		

Nota: n=47; IC= intervalo de confiança; LI= Limite inferior; LS= Limite superior; Bootstrap sample size =5000

No que diz respeito à Hipótese 2b (A Liderança Carismática está positivamente relacionada com a viabilidade das equipas), e de acordo com o quadro 2.2, esta hipótese é recusada. A relação entre a liderança carismática e a viabilidade das equipas é positiva, mas não é significativa. Não há, portanto, um efeito direto da liderança carismática na viabilidade de equipas (B=.1469, t=.9427, p=.3510, 95% IC=-.1671, .4609). Logo, a hipótese 2b não pode ser suportada.

Quadro 4.4 Resultados de regressão para o modelo de mediação simples, via adaptação (liderança carismática e viabilidade)

Variáveis Predictoras	Eficácia: Viabilidade	
	B	Erro-Padrão
<i>Efeito Total e Direto</i>		
Liderança Carismática → Viabilidade(c)	.3616	.1398
Liderança Carismática → Adaptação(a)	.3765	.0888
Adaptação → Viabilidade (b)	.5703	.2211
Liderança Carismática → Viabilidade(c')	.1469	.1558
<i>Resultados Bootstrap para efeito Indireto</i>		
Liderança Carismática → Viabilidade	.2147	.0767
Intervalos de Confiança (95% IC)	ICLI .0626	ICLS .3639
R <sup>2</sup> ajustado = .1295		
F = 6.6941		

Nota: n=47; IC= intervalo de confiança; LI= Limite inferior; LS= Limite superior; Bootstrap sample size =5000

Observando o Quadro 2.3, a Hipótese 2c (A Liderança Carismática está positivamente relacionada com a satisfação das equipas) é rejeitada. A relação entre a liderança carismática e satisfação das equipas é positiva, mas não é significativa. Não há, portanto, um efeito direto da liderança carismática na satisfação (B=.2025, t=1.5669, p=.1243, 95% IC=-.0580, .4629). Conclui-se, então, que a hipótese 2c não pode ser suportada.

Portanto, globalmente, os resultados não vão de encontro às hipóteses formuladas (2a, 2b e 2c).



Quadro 4.5 Resultados de regressão para o modelo de mediação simples, via adaptação (liderança carismática e satisfação)

Variáveis Predictoras	Eficácia: Satisfação	
	B	Erro-Padrão
<i>Efeito Total e Direto</i>		
Liderança Carismática→ Satisfação(c)	.4865	.1271
Liderança Carismática→ Adaptação(a)	.3765	.0888
Adaptação→ Satisfação(b)	.7544	.1833
Liderança Carismática→ Satisfação(c')	.2025	.1292
<i>Resultados Bootstrap para efeito Indireto</i>		
Liderança Carismática→ Satisfação	.2840	.0817
Intervalos de Confiança (95% IC)	ICLI .1339	ICLS .4520
R <sup>2</sup> ajustado = .2455		
F = 14.6455		

Nota: n=47; IC= intervalo de confiança; LI= Limite inferior; LS= Limite superior; Bootstrap sample size =5000

Relativamente à hipótese de mediação, começou-se por analisar a Hipótese 3a (A relação entre a Liderança Carismática e o desempenho das equipas é mediada pela adaptação). Após a análise dos resultados, e como pode ser visto no quadro 2.1, conclui-se que a Hipótese 2a é rejeitada. A variável adaptação não tem um papel mediador entre a liderança carismática e o desempenho das equipas (B=.1805, 95% IC=-.0158, .5385).

De seguida, foi analisada a Hipótese 3b (A relação entre a Liderança Carismática e a viabilidade das equipas é mediada pela adaptação). Após analisados os resultados, com base no quadro 2.2, é possível constatar que a adaptação exerce um papel mediador entre as variáveis da liderança carismática e a viabilidade (B=.2147, 95% IC=.0626, .3639). Existe, portanto, uma mediação positiva e significativa e a hipótese 3b é suportada.

Finalmente, a Hipótese 3c (A relação entre a Liderança Carismática e a satisfação das equipas é mediada pela adaptação) é aceite, e é possível afirmar que a adaptação exerce um papel mediador entre a liderança carismática e a satisfação de equipas. Como pode ser visto no quadro 2.3, existe uma mediação positiva e significativa (B=.2840, 95% IC=.1339, .4520). Como tal, a hipótese 3c é suportada.

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## 5. Discussão

O presente estudo foi levado a cabo com o objetivo de analisar as relações entre a liderança carismática e a eficácia das equipas, segundo os três critérios propostos por Hackman (1983, 1987): desempenho, satisfação e viabilidade. Foi, igualmente, tido em conta o papel mediador desempenhado pela adaptação.

Primeiramente, foi realizada uma análise teórica das principais ideias e conceitos a serem desenvolvidos. Principiou-se o estudo com a análise da liderança de uma forma abrangente. Procurou-se perceber a definição da mesma, o estudo da sua origem e dos seus efeitos e a importância e o papel do líder. Procurou-se entender a influência da liderança, nas equipas e no trabalho em equipa (fases e ciclos do mesmo), e foram lançadas as bases para mais tarde relacionar este construto com a eficácia de equipas.

Em seguida, o foco do estudo recaiu na liderança carismática e na adaptação. Tal estilo de liderança encontra-se ainda algo estigmatizado e muitas vezes associado a outros tipos de liderança, nomeadamente à liderança transformacional. Como tal, foi decidido dar a este estilo de liderança um palco maior de estudo e a relevância que merece, em detrimento de outros estilos de liderança mais estudados e comumente aprofundados. Portanto, analisou-se a origem do carisma e da liderança carismática, a sua definição, os componentes principais da mesma, as características do líder carismático, a sua importância e o seu papel. Por razões similares foi escolhido usar a adaptação como uma das variáveis em foco a ser estudadas. A importância da capacidade de adaptação, em contexto laboral, tem crescido de sobremaneira nos últimos anos. Contudo, é facilmente verificável o reduzido uso da mesma variável como variável mediadora, em estudos que relacionem a liderança e o desempenho de equipas. Como tal, foram investigadas as várias definições do processo de adaptação, o ciclo adaptativo (e suas fases) e respetivos estados cognitivos emergentes, a performance adaptativa das equipas e a sua capacidade de adaptação.

Para finalizar, procurou-se, sobretudo, perceber a relação entre a liderança (carismática) e adaptação, e principalmente perceber de que forma pode o líder, através da sua capacidade de liderança, retirar as barreiras que prejudicam o processo de adaptação e a implementação de mudanças. No fundo, procurou-se perceber quais os principais fatores que influenciam a adaptação e estudar a hipótese de a liderança carismática ser um estilo de liderança bastante efetivo para promover um processo de adaptação bem-sucedido.

Após realizada a recolha de dados, os mesmos foram estudados e observados à luz das hipóteses de investigação previamente definidas.

De modo a averiguar a hipótese 1, foi testado se a Liderança Carismática estaria positivamente relacionada com a adaptação das equipas. Confirmou-se existir um impacto direto e significativo da

liderança carismática na adaptação, e que existe, de facto, uma relação entre as duas variáveis. Apesar de praticamente não existir literatura significativa que relacione as duas variáveis, devido às características conhecidas da liderança carismática, foi possível projetar que esta teria um impacto positivo na adaptação. Muitos fatores contribuem, certamente, para tal, e ajudam a explicar tamanha influência. O líder carismático, através de uma comunicação expressiva e personalidade diferenciada, possui a capacidade de resolver problemas e eliminar restrições sentidas pelos seus colaboradores. Tem, igualmente, uma capacidade superior de lidar com as rápidas mudanças sentidas no ambiente organizacional e possui as ferramentas necessárias para se adaptar mais facilmente e para influenciar positivamente os seus colaboradores.

Como tal, mesmo com uma quase total ausência de provas teóricas prévias, tudo parecia indicar que a liderança carismática, ao promover e estimular uma cultura inovadora, seria um estilo de liderança bastante efetivo para promover um processo de adaptação bem-sucedido (hipótese que foi posteriormente confirmada).

Em seguida, de modo a confirmar a hipótese 2, procurou-se perceber se a Liderança carismática estaria positivamente relacionada com a eficácia das equipas.

No geral, a hipótese 2, através das suas 3 sub-hipóteses (que correspondem às 3 dimensões da eficácia de equipas) não se confirma. A relação entre a liderança carismática e qualquer uma das três dimensões da eficácia das equipas é positiva, mas não é significativa. Não há um efeito direto da liderança carismática na eficácia das equipas.

Começando pelo desempenho, à semelhança do que aconteceu na análise da hipótese 1, existe muito pouca literatura que relacione as 2 variáveis (neste caso a liderança carismática e o desempenho). Apesar de existirem bastantes estudos a relacionar a liderança transformacional e a performance/eficácia das equipas, a liderança carismática não apresenta, até então, tanta notoriedade.

Contudo, baseado na literatura disponível, a descoberta da falta de relação direta entre as duas variáveis, não vai, em certa medida, de encontro a alguns estudos realizados até então. Segundo Lowe et al. (1996), de entre as várias dimensões possíveis do líder, o carisma apresenta a relação mais forte com a eficácia do líder.

Shamir, House e Arthur (1993) asseguram, que a liderança carismática está positivamente associada com o desempenho e com as atitudes e percepções dos seguidores. Bass e Avolio (1993), apresentam resultados que defendem, igualmente, tal influência de uma variável sobre a outra.

Contudo, nem toda a literatura aparenta confirmar uma relação forte entre as duas variáveis. Kirkpatrick e Locke (1996), defendem que apenas alguns aspetos da liderança carismática, como a

implementação da visão, afetam positivamente o desempenho dos colaboradores, de forma quantitativa e qualitativa. Ao passo que as descobertas de Nicoleta Meslec, Petru L. Curseu, Oana C. Fodor, Renata Kenda (2020), vão de encontro aos resultados apresentados, uma vez que no seu estudo não foi encontrado, de forma clara, o efeito do carisma sobre a performance.

Abandonando o desempenho e seguindo para a variável da viabilidade, esta é definida pela capacidade que uma equipa tem de trabalhar em equipa e o potencial da mesma, de desenvolvimento futuro ( Hackman (1983). Não foi possível encontrar nenhum tipo de literatura que relacione a liderança carismática com a viabilidade, sendo que a relação entre as duas variáveis acabou por não se verificar. Como tal, é possível pressupor que um comportamento iminente carismático, por parte do líder, não terá qualquer efeito no interesse e na vontade dos membros da sua equipa voltarem a trabalhar juntos no futuro.

Por último, foi explorada a possibilidade de existir uma relação entre a liderança carismática e a satisfação. Segundo Hackman (1983, 1987), a satisfação mede-se ao analisar o agrado e o contentamento dos colaboradores, com os seus próprios resultados individuais e com os resultados alcançados em equipa. Locke (1976), por sua vez, definiu a satisfação no trabalho como *“um estado emocional positivo ou agradável, que resulta da apreciação do trabalho desenvolvido”*.

Seria de pensar que haveria um efeito direto entre as duas variáveis, uma vez que, por norma, líderes carismáticos oferecem aos seus seguidores uma visão inspiradora e objetivos desafiantes e assertivos (Bass, 1985). Tais líderes contribuem para dar um significado extra aos trabalhos realizados pelos seus colaboradores (Burns, 1978).

Existem, até, diversos estudos que demonstram que a liderança carismática está fortemente relacionada com a satisfação no trabalho (Hater and Bass, 1988; Kirkpatrick and Locke, 1996). DeGroot (2000), provou, inclusive, existir uma correlação entre a liderança carismática e satisfação no trabalho significativa ( $r=.77$ ). Judge e Piccolo (2004), por seu turno, reportaram igualmente uma correlação positiva e significativa.

Contudo, não foi possível encontrar uma relação entre as duas variáveis, uma vez que a liderança carismática não tem um efeito direto na satisfação dos colaboradores, segundo o presente estudo.

Por último foi procurado perceber se era, ou não, possível confirmar a hipótese 3, e se a relação entre a liderança carismática e a eficácia das equipas é mediada pela adaptação.

No geral, a hipótese 3, através das suas 3 sub-hipóteses, é confirmada, mas não na sua totalidade, uma vez que os resultados divergem. A primeira hipótese, a 3a, propõe que a relação entre a liderança

carismática e o desempenho das equipas seja mediada pela adaptação. À semelhança da hipótese 2a, uma hipótese que tem o desempenho como uma das variáveis, é rejeitada.

Todavia, existe uma relação positiva, ainda que não significativa, entre a adaptação e o desempenho. Esta descoberta pode-se prender com a variável preditora usada no presente estudo. Se se verificar uma alteração ou modificação em tal variável, é possível que se possa demonstrar a influência que a adaptação tem no desempenho das equipas e como mediadora na relação entre a liderança carismática e o desempenho das mesmas.

A ausência de *situational awareness* e/ou de modelos mentais partilhados pode ajudar a explicar tal resultado, uma vez que as equipas não seriam capazes de exibir um desempenho adaptativo nem teriam visões compatíveis de tarefas e responsabilidades. O nível de segurança psicológica presente nas equipas é igualmente importante e pode prejudicar o desempenho, uma vez que permite aos colaboradores expressar as suas ideias e opiniões.

A hipótese 3b, pressupõe que a relação entre a liderança carismática e a viabilidade das equipas seja mediada pela adaptação, e a hipótese 3c propõe que a relação entre a liderança carismática e a satisfação das equipas seja mediada pela adaptação; são ambas suportadas e aceites. Portanto, a adaptação exerce um papel mediador significativo entre a variável da liderança carismática e a viabilidade e entre a liderança carismática e a satisfação.

Existe, igualmente, uma relação positiva e significativa, entre a adaptação e a satisfação e entre a adaptação e a viabilidade.

É, ainda, importante tecer algumas considerações. É possível perceber que, no que respeita à eficácia das equipas, as hipóteses que contam com a variável do desempenho foram rejeitadas.

Os resultados contraditórios com as evidências na literatura permitem também questionar o facto de muitos dos estudos usarem as mesmas fontes de informação e os mesmo autores e escalas para avaliar a relação das variáveis em causa com o desempenho.

É possível observar uma discrepância entre as percepções dos colaboradores e do líder nas respostas recolhidas relativamente ao desempenho. É possível que tal se deva ao facto de ter sido a única variável em que só foram consideradas as respostas dos líderes. Como tal, o seu ponto de vista pode ser insuficiente para compreender inteiramente as relações estabelecidas com as outras variáveis do estudo. Apesar de, em teoria, os líderes serem mais imparciais, quanto ao desempenho da sua equipa, que os próprios membros da mesma, podem não ter uma opinião e percepção totalmente correta sobre o desempenho do grupo que gerem. Seria, portanto, necessário investigar mais a fundo a percepção dos membros da equipa comparativamente com a percepção do líder.

Também a relação direta entre a liderança carismática e a viabilidade e satisfação não se concretizou. Para tal, pode ter contribuído o facto de nem sempre os colaboradores, mesmo trabalhando na mesma equipa, terem a mesma perceção, uma vez que estas são bastante heterogéneas.

Em jeito de conclusão, apesar de nem todos os resultados encontrados permitirem validar as hipóteses previamente estabelecidas, o estudo desenvolvido contribui para a discussão de relações entre variáveis pouco estudadas até agora. É importante destacar que são poucos os estudos na literatura que integrem a adaptação, como variável mediadora, uma vez que muitos investigadores ainda procuram perceber em que situações a adaptação tem efeitos positivos ou negativos, nomeadamente na eficácia de equipas. Os estudos que usam qualquer tipo de liderança como variável preditora (quando a adaptação serve como mediador) são igualmente escassos, ou mesmo inexistentes.

## 5.1 Limitações do estudo e pesquisas futuras

A análise feita, no presente estudo, foi realizada ao nível das equipas, e as respostas individuais recolhidas foram, posteriormente, agregadas ao nível das mesmas. A agregação das respostas dos membros das equipas pode ser considerada uma limitação ao estudo. Tal acontece, uma vez que a média das respostas dos grupos pode não espelhar corretamente a realidade das respostas individuais.

Contudo, a principal limitação prende-se com o reduzido número de equipas que participou no estudo desenvolvido (n=47). Uma amostra de maior dimensão, em que mais equipas estivessem representadas, levaria à obtenção de conclusões mais precisas e mais próximas da realidade. Apesar de se terem registado 209 respostas, uma vez que a investigação tem por base o estudo de equipas, o reduzido número de equipas pode ter condicionado os resultados obtidos. Sugere-se, portanto, que, no futuro, seja possível apurar mais respostas, tanto de líderes como de membros das equipas.

Outro aspeto limitativo do estudo prende-se com o processo de recolha de dados. Dado o contexto de pandemia que atravessamos, todos os questionários foram preenchidos online, não sendo possível a sua realização na presença dos investigadores. Assim, é possível que possíveis dúvidas tenham ficado por responder e certas questões possam não ter sido entendidas na sua totalidade pelos respondentes. Este fator pode ter levado a um ligeiro enviesamento das respostas dos colaboradores e dos líderes. Futuramente, será pertinente perceber a repercussão da Covid-19 na eficácia das equipas, especialmente com foco no desempenho, e estudar os efeitos do trabalho remoto no contexto das equipas.

Um outro fator limitador da investigação relaciona-se com o facto de o questionário compreender questões de diversos investigadores, o que o tornou bastante extenso. O facto de o questionário ser algo extenso, e a falta de tempo por parte dos respondentes, contribuiu para um ligeiro atraso da recolha de dados, face ao planeamento originalmente delineado.

Por fim, a escolha do método de recolha de dados pode ser igualmente encarada como um fator limitador. O uso de um método quantitativo, neste caso os questionários, pode ser visto como algo inadequado quando se pretende estudar variáveis comportamentais. Para obter dados mais fidedignos poderia ter sido utilizado um método mais preciso, como o recurso a métodos qualitativos, no lugar de métodos quantitativos. O uso de entrevistas com perguntas abertas e seguindo um guião previamente elaborado, pode ser uma boa alternativa a ser usada no futuro.



## 5.2 Implicações práticas

A presente investigação contribui para a melhoria do estudo da liderança carismática, do trabalho em equipa nas empresas e para a eficácia nas mesmas.

Embora os resultados obtidos não corroborem na totalidade o papel mediador da adaptação, concluiu-se que tal variável se correlaciona diretamente com a satisfação e a viabilidade, servindo como seu mediador. Existe, ainda, uma relação positiva, ainda que não seja significativa, entre adaptação e o desempenho, apesar de não se ter verificado um processo de mediação da adaptação, em relação à liderança carismática e ao desempenho. Tal leva a crer que variáveis como a satisfação e a viabilidade têm um forte impacto nos indivíduos e devem ser tidas em consideração pelos líderes e não apenas variáveis mais objetivas como o desempenho.

Ora, conclui-se que é necessário que os líderes das equipas, através das funções de liderança por si desempenhados, sejam capazes de motivar os seus colaboradores, comunicar de forma efetiva com os mesmos, definir a missão, estabelecer objetivos, definir o papel e as responsabilidades de cada membro, dar feedback e avaliar a performance da equipa, uma vez que tais fatores contribuem para o bem estar e satisfação dos seus colaboradores e podem influenciar o seu desejo futuro de quererem trabalhar juntos, em equipa.

Ficou também claro que não existe uma relação direta entre a liderança carismática e a eficácia de equipas, apesar da capacidade da liderança em influenciar os processos e os comportamentos das equipas. Contudo, usando o fator da adaptação como mediador, já é possível observar uma relação entre algumas das variáveis da eficácia de equipas.

Por outro lado, foi possível observar uma ligação direta e significativa entre a liderança carismática e a adaptação. A intervenção do líder, desempenhando funções de liderança fundamentais para a concretização dos objetivos propostos, promove uma maior capacidade de adaptação da equipa por si chefiada.

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## 6. Conclusão

A presente dissertação tem como objetivo contribuir para a literatura dos temas previamente mencionados. Tem, igualmente, o objetivo de incentivar a investigação e a pesquisa, e inquirir mais sobre questões relacionadas com a liderança carismática, com a adaptação e com o trabalho em equipa. Este estudo foi feito de modo a perceber como melhorar o desempenho futuro das organizações.

Em primeiro lugar, foi necessário perceber em que casos e sob que circunstâncias a liderança carismática tem capacidade de influenciar a eficácia de equipas e os seus efeitos na mesma. Tal estilo de liderança propõe-se motivar e mobilizar os colaboradores, comunicando uma visão clara e otimista do futuro e apresentando uma crença e uma convicção muito fortes na sua missão, valores e objetivos.

A adaptação acaba por ser uma variável fundamental, ao ter um papel decisivo como mediador. Pela sua capacidade de resolução de problemas, imprevistos e situações inesperadas, através do uso de soluções criativas e inovadoras e planos de ação alternativos, a adaptação revelou ter uma influência positiva e maioritariamente significativa na eficácia das equipas. Para o efeito, contribui, também, a capacidade de os líderes se adaptarem e ajustarem a situações extremas, tendo a capacidade de, mesmo sob pressão, tomar decisões e medidas adequadas e lidar com todas as responsabilidades que lhe são imputadas.

Em jeito de conclusão, analisando separadamente e de forma isolada, as variáveis usadas no estudo são já bastante conhecidas e amplamente estudadas, talvez à exceção da adaptação (construto mais recente e menos estudado e desenvolvido). Contudo, o estudo da relação entre as variáveis e a influência que cada uma desempenha entre si ainda é bastante escasso e algo limitado. Apesar de isoladamente, ou associadas a outros construtos, tais variáveis terem sido já estudadas, a relação entre si permanece, ainda, bastante incompleta e com muito por explorar.

Logo, é de sobremaneira importante continuar a investigar e a explorar as temáticas em estudo, podendo ser necessário alargar o estudo para outras áreas, desde que se mantenha o foco na liderança carismática como variável preditora e na adaptação como variável mediadora. Recorrer a mais estudos experimentais na área da gestão de equipas e eficácia das mesmas pode ser, também, importante para perceber a influência que as variáveis anteriormente mencionadas têm nas equipas de trabalho.

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## 7. Referências

- Ahmad, M. Ghufuran; Loch, Christoph (2020). What do the followers want? The core functions of leadership, 31 (2), 1-23
- Avolio, B. J. (1999). Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organisations. Thousand Oaks: CA Sage
- Avolio, B. J., & Gibbons, T. C. (1988). Developing transformational leaders: A life span approach.
- A. Conger & R. N. Kanungo (Eds.), Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness (pp. 276-308). San Francisco: Jossey-Bass
- Avolio, B. J., Bass, B. M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and sampler set. (3rd ed.) Redwood City, CA: Mind Garden.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., Jung, D. I. (1999), "Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire", Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 72, No. 4, pp. 441-462.
- Banks, George C.; Engemann, Krista N.; Williams, Courtney E.; Gooty, Janaki; McCauley, Kelly Davis; Medaugh, Melissa R. (2017). A meta-analytic review and future research agenda of charismatic leadership, 28 (4), 508-529
- Bass BM, Avolio B. 1993. Transformational leadership: a response to critiques In Leadership theory and research: Perspectives and directions, Chemers MM, Ayman R (eds). Academic Press: New York; 49-80.
- Bass BM. 1985. Leadership and Performance Beyond Expectations. Free Press: New York
- Bass, B. M. (1988). Evolving perspectives on charismatic leadership. In J. A. Conger & R. N. Kanungo (Eds.), Charismatic leadership: 'The elusive factor in organizational effectiveness (pp. 40-77). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks: Sage.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. The Leadership Quarterly, 17(3), 288–307
- 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, 1189-1207.
- Burke, C. Shawn; Stagl, Kevin C.; Salas, Eduardo; Pierce, Linda; Kendall, Dana (2006). Charismatic leadership theories. The Leadership Quarterly, 10(2), 285–305.

- Christian, J. S., Christian, M. S., Pearsall, M. J., & Long, E. C. (2017). Team adaptation in context: An integrated conceptual model and meta-analytic review. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 140, 62-89.
- Conger JA, Kanungo RN. 1987. Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12: 637-647
- Conger JA, Kanungo RN. 1994. Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15: 439-452.
- Conger, Jay A.; Kanungo, Rabindra N.; Menon, Sanjay T. (2000). Charismatic leadership and follower effects, 21(7), 747-767
- Entin, E. E., & Serfaty, D. (1999). Adaptive team coordination. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 41(2), 312-325.
- Espinosa, J. A., Lerch, J., & Kraut, R. (2004). Explicit versus implicit coordination mechanisms and task dependencies: One size does not fit all. In E. Salas & S. M. Fiore (Eds.), *Team cognition: Understanding the factors that drive process and performance* (pp. 107-129). Washington, DC: APA Books
- Gardner, W. L., Lowe, K. B., Moss, T. W., Mahoney, K. T., & Cogliser, C. C. (2010). Scholarly leadership of the study of leadership: A review of *The Leadership Quarterly's* second decade, 2000–2009. *The Leadership Quarterly*, 21, 922–958.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695- 702
- House RJ. 1977. A 1976 theory of charismatic leadership. In *Leadership: The cutting edge*, Hunt JG, Larson LL (eds). Southern Illinois University Press: Carbondale, IL; 189-207.
- House, R. J., & Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 3, 81-108
- House, R. J., & Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 81-107). San Diego, CA: Academic Press
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *The Executive*, 5(2), 48–60.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81, 36 – 51
- Kirkpatrick, Shelley A.; Locke, Edwin A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes, 81 (1), 36-51
- 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.

- D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of work performance: Implications for staffing, personnel actions, & development* (pp. 240-292). San Francisco: Jossey-Bass.
- Locke, E. A., Frederick, E., Lee, C., & Bobko, P. (1984). Effect of self-efficacy, goals, and task strategies on task performance. *Journal of Applied Psychology*, 69, 241-251
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385–425
- Morgeson, Frederick P.; DeRue, D. Scott; Karam, Elizabeth P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes, 36 (1), 5-39
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22, 259 – 298.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107- 142
- Pureta, Igor; Pureta, Tanja (2018). The Role of Leadership Styles and Entrepreneurial Orientation in Distinguishing more from less Successful Organizations, 14 (1978), 112-130
- Rico, Ramón; Gibson, Cristina B; Sánchez-Manzanares, Miriam; Clark, Mark A. (2019). Building team effectiveness through adaptation: Team knowledge and implicit and explicit coordination, 9 (2-3), 71-98
- Rosen, Michael A; Bedwell, Wendy L; Wildman, Jessica L; Fritzsche, Barbara A; Salas, Eduardo; Burke, C Shawn (2011). *Human Resource Management Review* Managing adaptive performance in teams: Guiding principles and behavioral markers for measurement, 21 (2), 107-122
- Shamir B, House R, Arthur MB. 1993. The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory. *Organizational Science*, 4(4): 577-594
- Sosik, John J. (2001). Self-Other Agreement on Charismatic Leadership AND MANAGERIAL PERFORMANCE, 26 (4)The Joint Effects of Leadership Style and Magnitude of the Disruption on Team Adaptation: A Longitudinal Experiment, Vol. 0(0) 1–29, 1-29
- Uitdewilligen, S., Waller, M. J., & Pitariu, A. H. (2013). Mental model updating and team adaptation. *Small Group Research*, 44(2), 127-158.
- Wilderom, Celeste P.M.; Van den Berg, Peter T.; Wiersma, Uco J. (2012). A longitudinal study of the effects of charismatic leadership and organizational culture on objective and perceived corporate performance, 23 (5), 835- 848

Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81, 93.

Yukl, G. A. (1989). *Leadership in organizations* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

Zaccaro, S. J., Kemp, C., & Bader, P. (2004). Leader traits and attributes. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 101–124). Thousand Oaks, CA: Sage.

Zaccaro, Stephen J.; Rittman, Andrea L.; Marks, Michelle A. (2001). Team leadership, 12 (4), 451-483

Zekan, Senka Borovac; Raguz, Ivona Vrdoljak (2017). Organizational Culture and Leadership Style Key Factors in the Organizational Adaptation Process, 30 (1), 209-219



## 8. Anexos

### Anexo A- Questionário aos 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.<sup>a</sup> Doutora Ana Margarida Passos ([ana.passos@iscte-iul.pt](mailto: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
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. 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

4. Considerando **a sua equipa como um todo**, indique em que medida esta é heterogénea (de 0 a 100%).

Nada heterogénea	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	Muito heterogénea
------------------	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------	-------------------

5. 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:

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

Em que medida a sua equipa trabalha ativamente para...

1.	Identificar os principais desafios que espera enfrentar	1	2	3	4	5	6	7
2.	Garantir que todos os elementos da equipa compreendem claramente os objetivos da mesma	1	2	3	4	5	6	7
3.	Desenvolver uma estratégia global para orientar as atividades da equipa	1	2	3	4	5	6	7
4.	Solicitar feedback oportuno por parte dos <i>stakeholders</i> (ex: clientes, gestores de topo, outras estruturas organizacionais) acerca do alcance dos objetivos da sua equipa	1	2	3	4	5	6	7
5.	Monitorizar aspetos importantes do ambiente de trabalho (ex: inventários, equipamentos e operações, fluxos de informação)	1	2	3	4	5	6	7
6.	Garantir que os membros prestam ajuda aos outros membros da equipa (entreadjudar) quando necessário	1	2	3	4	5	6	7
7.	Coordenar as atividades de entre si	1	2	3	4	5	6	7
8.	Lidar com conflitos pessoais de forma justa e equitativa	1	2	3	4	5	6	7
9.	Estimular o melhor de cada um	1	2	3	4	5	6	7
10.	Manter um ambiente emocional equilibrado em equipa							

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

1.	A minha equipa facilita a integração e aceitação de pessoas de diversas faixas etárias	1	2	3	4	5	6	7
2.	Na minha equipa são dadas oportunidades de formação e desenvolvimento a todos os colaboradores, independentemente da sua idade	1	2	3	4	5	6	7
3.	Sinto que o líder da minha equipa faz um bom trabalho na gestão de pessoas de diferentes idades	1	2	3	4	5	6	7

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

1.	Se a minha equipa encontrar numa situação difícil, conseguimos pensar em várias formas de sair dela.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Neste momento, somos uma equipa bem-sucedida.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Conseguimos pensar em várias formas de atingir os nossos objetivos de equipa.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Nós, enquanto equipa, vemos com expectativa a vida que temos pela frente.	1	2	3	4	5	6	7
5.	O futuro reserva muitas coisas boas para a minha equipa.	1	2	3	4	5	6	7
6.	No geral, espero que nos aconteça mais coisas boas do que más.							
7.	Às vezes nós "forçamo-nos" a fazer coisas, quer nós queiramos ou não.							
8.	Quando estamos numa situação difícil, geralmente conseguimos encontrar uma solução.							
9.	Não nos incomoda se existirem pessoas que não gostem de nós.							
10.	Nós, enquanto equipa, estamos confiantes de que poderemos lidar eficientemente com eventos inesperados.							
11.	Nós, enquanto equipa, conseguimos resolver a maioria dos problemas se investirmos o esforço necessário.							
12.	Nós, enquanto equipa, conseguimos manter a calma ao enfrentar dificuldades, pois confiamos nas nossas capacidades para lidar com os problemas.							

8. Pense nos **elementos que constituem a sua equipa de trabalho**. Por favor, continue a utilizar a mesma escala de resposta.

1.	Na minha equipa sabemos exatamente qual é o membro especialista numa determinada área	1	2	3	4	5	6	7
2.	Quando os membros da minha equipa dão informação ou indicações, faço questão de confirmar individualmente se estão corretas	1	2	3	4	5	6	7
3.	Sentimo-nos confortáveis em aceitar sugestões de outros membros da equipa sobre os procedimentos a seguir	1	2	3	4	5	6	7
4.	Confio no conhecimento dos outros membros da minha equipa	1	2	3	4	5	6	7
5.	A minha equipa tem poucos mal-entendidos sobre o que fazer							
6.	Cada membro da minha equipa é especialista numa área de conhecimento relevante para o nosso projeto							
7.	A minha equipa trabalha bem e de forma coordenada							
8.	Cada membro da equipa é responsável por uma área de conhecimento distinta							

9. Pense no trabalho realizado pela equipa durante o projeto (por exemplo, análise dos resultados, contacto entre os membros, reuniões, etc.). Indique a percentagem (%) de **tempo em que a sua equipa comunicou**, na última semana, através dos diferentes métodos. A soma dos quatro métodos de comunicação deverá corresponder a 100%.

1.	Face-a-face.	
2.	Comunicação áudio por telefone ou outros dispositivos através da Internet.	
3.	Comunicação visual através de Zoom, Teams ou outras plataformas <i>online</i> .	
4.	E-mail (correio eletrónico).	
		100%

10. As questões que se apresentam de seguida referem-se à forma como **atua enquanto membro da sua equipa**. 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

1.	Tenho a iniciativa de desenvolver e dar sugestões relativamente a questões que podem influenciar o desempenho da minha equipa	1	2	3	4	5	6	7
2.	Tenho iniciativa de sugerir novos projetos que são benéficos para a minha equipa	1	2	3	4	5	6	7
3.	Apresento sugestões para melhorar os procedimentos de trabalho da minha equipa	1	2	3	4	5	6	7
4.	Tenho iniciativa de apresentar sugestões construtivas que ajudam a minha equipa a alcançar os seus objetivos.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Apresento sugestões construtivas para melhorar o funcionamento da minha equipa	1	2	3	4	5	6	7

11. Pense agora no **projeto em que a sua equipa está envolvida e na forma como trabalham uns com os outros**. Indique em que medida concorda ou discorda com cada afirmação. Continue a utilizar a mesma escala

1.	Se alguém comete um erro nesta equipa, geralmente isso é utilizado contra ele/ela	1	2	3	4	5	6	7
2.	É difícil pedir ajuda aos outros membro da equipa	1	2	3	4	5	6	7
3.	É seguro correr riscos dentro da minha equipa	1	2	3	4	5	6	7
4.	Os membros da minha equipa não toleram os erros uns dos outros	1	2	3	4	5	6	7
5.	Ninguém da minha equipa atuaria deliberadamente de forma a prejudicar um membro da equipa	1	2	3	4	5	6	7

12. Pense agora no **comportamento de liderança** da sua chefia. Indique em que medida concorda com cada uma das afirmações. Por favor, continue a utilizar a mesma escala:

**O líder da nossa equipa...**

1.	Responde prontamente às necessidades ou preocupações dos membros da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Envolve-se em ações que demonstram respeito e preocupação pelos membros da equipa	1	2	3	4	5	6	7
3.	Vai para além dos seus interesses pessoais pelo bem-estar da equipa	1	2	3	4	5	6	7
4.	Faz coisas para tornar agradável ser um membro da equipa	1	2	3	4	5	6	7
5.	Atenta pelo bem-estar pessoal dos membros da equipa	1	2	3	4	5	6	7

13. Continue a pensar na **atuação do líder da sua equipa**. Procure pensar na atuação do líder na **gestão remota da sua equipa** neste período de pandemia. Por favor, continue a utilizar a mesma escala de resposta.

**O Líder encoraja a equipa...**

1.	A ser responsável por determinar os métodos, procedimentos, e horários para a realização do trabalho remoto	1	2	3	4	5	6	7
2.	A decidir sobre quem faz o quê dentro da equipa	1	2	3	4	5	6	7
3.	A tomar a maioria das decisões relacionadas com o seu próprio trabalho remoto	1	2	3	4	5	6	7
4.	A resolver os seus próprios problemas enquanto se encontram em trabalho remoto	1	2	3	4	5	6	7
5.	A ser responsável pelos seus próprios assuntos durante o trabalho remoto.	1	2	3	4	5	6	7
6.	A avaliar o seu desempenho em trabalho remoto	1	2	3	4	5	6	7

14. 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.

Na minha equipa, eu e os outros membros da equipa ...

1.	Trocamos informações úteis que fazem o trabalho progredir	1	2	3	4	5	6	7
2.	Partilhamos conhecimentos que promovem o progresso do trabalho	1	2	3	4	5	6	7
3.	Partilhamos recursos que facilitam a realização das tarefas	1	2	3	4	5	6	7
4.	Garantimos que as nossas tarefas são concluídas a tempo	1	2	3	4	5	6	7

5.	Fazemos ajustes para cumprir os prazos	1	2	3	4	5	6	7
6.	Reorganizamos instintivamente as nossas tarefas quando é necessário fazer mudanças	1	2	3	4	5	6	7

15. Pense agora na forma como os **membros da equipa comunicam** uns com os outros. Por favor, utilize a seguinte escala de resposta.

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

Os membros da minha equipa...

1.	Comunicam frequentemente entre si.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Comunicam frequentemente em reuniões espontâneas, conversas telefónicas, etc	1	2	3	4	5	6	7
3.	Partilham abertamente informações relevantes para a tarefa por todos os membros	1	2	3	4	5	6	7
4.	Estão satisfeitos com a pontualidade em que recebem informações da equipa	1	2	3	4	5	6	7
5.	Estão satisfeitos com a precisão das informações recebidas de outros membros	1	2	3	4	5	6	7
6.	Estão satisfeitos com a utilidade das informações recebidas de outros membros	1	2	3	4	5	6	7

16. As questões que se seguem dizem respeito às **competências de resolução de problemas** da sua equipa. Por favor, continue a utilizar a mesma escala:

1.	A minha equipa é eficaz em identificar problemas relevantes para a tarefa	1	2	3	4	5	6	7
2.	A minha equipa é eficaz a definir os problemas	1	2	3	4	5	6	7
3.	A minha equipa é eficaz de gerar soluções alternativas	1	2	3	4	5	6	7
4.	A minha equipa é eficaz em rever alternativas	1	2	3	4	5	6	7
5.	A minha equipa é eficaz na avaliação das opções	1	2	3	4	5	6	7

17. Pense agora no **líder da sua equipa**. Por favor, continue a utilizar a mesma escala

1.	Procura feedback para melhorar as interações com outros	1	2	3	4	5	6	7
2.	Reavalia as suas decisões quando confrontado com diferentes posições	1	2	3	4	5	6	7
3.	Diz exatamente o que quer dizer	1	2	3	4	5	6	7
4.	Está disposto a admitir erros quando são feitos.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Demonstra emoções e sentimentos	1	2	3	4	5	6	7
6.	Ouve diferentes pontos de vista atentamente antes de chegar a conclusões	1	2	3	4	5	6	7
7.	Toma decisões éticas	1	2	3	4	5	6	7
8.	Toma decisões com base nas suas crenças	1	2	3	4	5	6	7
9.	Demonstra competência através das suas palavras e ações	1	2	3	4	5	6	7
10.	Mobiliza e promove um sentido coletivo de missão	1	2	3	4	5	6	7
11.	Comunica uma visão clara do futuro	1	2	3	4	5	6	7
12.	Fala do futuro com otimismo	1	2	3	4	5	6	7
13.	Demonstra uma forte convicção nas suas crenças e valores	1	2	3	4	5	6	7

18. Pense agora na forma como os membros da equipa se relacionam uns com os outros. Continue a utilizar a mesma escala:

1.	Nesta equipa, as pessoas podem contar umas com as outras.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Temos total confiança na capacidade dos membros para realizarem as tarefas	1	2	3	4	5	6	7
3.	Nesta equipa as pessoas mantêm a sua palavra	1	2	3	4	5	6	7
4.	Nesta equipa, as pessoas têm em consideração os interesses das outras	1	2	3	4	5	6	7
5.	Existem algumas pessoas na equipa que têm agendas ocultas.	1	2	3	4	5	6	7

19. Por fim, olhe para a sua organização como um todo. Continue a utilizar a mesma escala

1.	O trabalho desenvolvido por esta equipa traduz-se, sem qualquer dúvida, em valor acrescentado quer para a empresa quer para os clientes.	1	2	3	4	5	6	7
2.	As capacidades desta equipa são raras e difíceis de encontrar no mercado.	1	2	3	4	5	6	7
3.	É difícil de encontrar no mercado uma equipa que fosse capaz de substituir esta equipa	1	2	3	4	5	6	7
4.	A empresa tem uma estrutura e organização capaz de tirar verdadeiro partido desta 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 aos Líderes

### QUESTIONÁRIO AO LÍDER

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/ 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.
2. Os dados recolhidos serão exclusivamente analisados pela equipa de investigação, estando garantido o anonimato. 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.
3. Não há respostas certas ou erradas. O que nos interessa é exclusivamente a sua opinião pessoal.
4. Para cada pergunta existe uma escala. Pode utilizar qualquer ponto da escala desde que o considere adequado.
5. Responda a todo o questionário de seguida, sem interrupções.

Para qualquer esclarecimento, ou para receber informação adicional sobre o estudo por favor contacte: Prof.<sup>a</sup> Doutora Ana Margarida Passos ([ana.passos@iscte-iul.pt](mailto: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.	Respondo prontamente às necessidades ou preocupações dos membros da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Envolo-me em ações que demonstram respeito e preocupação pelos membros da equipa	1	2	3	4	5	6	7
3.	Vou para além dos meus interesses pessoais pelo bem-estar da equipa	1	2	3	4	5	6	7
4.	Faço coisas para tornar agradável ser um membro da equipa	1	2	3	4	5	6	7
5.	Atento pelo bem-estar pessoal dos membros da equipa	1	2	3	4	5	6	7

3. Continue a pensar na sua **atuação enquanto líder da sua equipa**. Procure pensar na sua atuação **na gestão remota da sua equipa** neste período de pandemia. Por favor, continue a utilizar a mesma escala de resposta.

#### Eu, enquanto Líder encorajo a equipa...

1.	A ser responsável por determinar os métodos, procedimentos, e horários para a realização do trabalho remoto	1	2	3	4	5	6	7
2.	A decidir sobre quem faz o quê dentro da equipa	1	2	3	4	5	6	7

3.	A tomar a maioria das decisões relacionadas com o seu próprio trabalho remoto	1	2	3	4	5	6	7
4.	A resolver os seus próprios problemas enquanto se encontram em trabalho remoto	1	2	3	4	5	6	7
5.	A ser responsável pelos seus próprios assuntos durante o trabalho remoto.	1	2	3	4	5	6	7
6.	A avaliar o seu desempenho em trabalho remoto	1	2	3	4	5	6	7

4. Pense agora nas equipas como um todo. Continue a utilizar a mesma escala

1.	O trabalho desenvolvido por esta equipa traduz-se, sem qualquer dúvida, em valor acrescentado quer para a empresa quer para os clientes.	1	2	3	4	5	6	7
2.	As capacidades desta equipa são raras e difíceis de encontrar no mercado.	1	2	3	4	5	6	7
3.	É difícil de encontrar no mercado uma equipa que fosse capaz de substituir esta equipa	1	2	3	4	5	6	7
4.	A empresa tem uma estrutura e organização capaz de tirar verdadeiro partido desta equipa	1	2	3	4	5	6	7

5. Por fim, pense no seu comportamento enquanto líder. Por favor, utilize 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

1.	Procuo obter feedback para melhorar as minhas interações com os outros	1	2	3	4	5	6	7
2.	Reavalio as minhas decisões quando sou confrontado com diferentes posições	1	2	3	4	5	6	7
3.	Digo exatamente o que quero dizer	1	2	3	4	5	6	7
4.	Estou disposto a admitir erros quando são feitos.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Demostro emoções e sentimentos	1	2	3	4	5	6	7
6.	Oiço diferentes pontos de vista atentamente antes de chegar a conclusões	1	2	3	4	5	6	7
7.	Tomo decisões éticas	1	2	3	4	5	6	7
8.	Tomo decisões com base nas minhas crenças	1	2	3	4	5	6	7
9.	Demonstro competência através das minhas palavras e ações	1	2	3	4	5	6	7
10.	Mobilizo e promovo um sentido coletivo de missão	1	2	3	4	5	6	7
11.	Comunico uma visão clara do futuro	1	2	3	4	5	6	7
12.	Falo do futuro com otimismo	1	2	3	4	5	6	7
13.	Demonstro uma forte convicção nas minhas crenças e valores	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. Tem experiência militar?  Sim  Não Se sim, em que ramo? \_\_\_\_\_

Se sim, qual a categoria do seu posto quando saiu?  Praça  Sargento  Oficial  Outro

MUITO OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!



Anexo C-Modelos Estatísticos

